# الإدارة المدرسية والصفية

دكتور

محمد حسنين العجمى

أستاذ اجتماعيات التربية وإدارتها

كلية التربية – جامعة المنصورة

الناشر

العالمية للنشر والتوزيع

μ

بسم الله الرحمن الرحيم

/فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ/ (آل عمران:١٥٩)

**أصبح المعتنق فى وجدان كثير من مدراء المدارس – ولهم العذر فى ذلك – أن ما يطرح عليهم باسم الإدارة المدرسية ، لم يعد نافعا ولا صالحا ولا موصولا بالواقع الحى الذى يعرفونه ويعايشونه ويعملون فى إطاره .**

**ولقد كان من بين أهداف الإدارة المدرسية توفير أفضل السبل لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ، فالإدارة – لذلك – وسيلة وليست غاية ، وهى دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية ، وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها فى نمو التلميذ وتنمية وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب الخبرات . ولذلك فإن الطريقة أو الأسلوب الذى يتبع لتسيير المدرسة وإدارتها يعد أساسا هاما لتحقيق المدرسة لأهدافها وقيامها بواجباتها ومسئولياته .**

**وحيث إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد ( النظام ) أو ( الضبط والربط ) وليست مجرد ( تنفيذ ) الجدول المدرسى تنفيذا حرفيا ودخول المعلمين حصصهم فى الأوقات المحددة لهم وللحصص ، ولكن الإدارة المدرسية بمفهومها الحديث تؤمن بأن ( التلميذ) هو مركز العملية التعليمية ومحورها ولذلك فإن دورها يتحدد بتوفير ( الجو ) الذى يساعد على ( نموه ) و ( تنميته ) ، وتحقيق أهداف التعليم المشتقة من المجتمع بظروفه وفلسفته . والتى تراعى الطفل وخصائصه .**

**ونظرا لكون الإدارة المدرسية لم تعد مجرد الواجبات التى يقوم بها ناظر المدرسة ووكلائها وإداريوها ، ولكنها أصبحت تضم كل العاملين بالمدرسة ، لأن لكل دوره فى تحقيق أهدافها ؛ لذا يمكن القول بأن للمعلم دورا هاما فى الإدارة المدرسية ، على**

أساس أن الإدارة المدرسية ليست مجرد الوظائف الإدارية فحسب ، بل إن الوظائف الفنية التعليمية والتربوية تمثل عصب الإدارة المدرسية وعمودها الفقرى ، ومحور هذه الوظائف الفنية ( هو ) التلميذ ، ومن ثم فإن الأعمال الإدارية ( هى ) فى خدمة هذه الوظائف الفنية .

ومن هنا يتضح مدى اهتمام الإدارة المدرسية بالأفراد من تلاميذ ومعلمين وموظفين وعمال ، واهتمام بالمنهج وطرق التنفيذ – ما يدور فى الفصل ، وبين جدران المدرسة وما يتم خارجها بإشرافها – وما يتطلبه ذلك من : تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتصال وتمويل ومتابعة . وما يتصل به كذلك من إيجاد قنوات اتصال بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى ، وبينها وبين البيئة المحلية والمجتمع الكبير ، وغير ذلك من أمور ذات صلة بتحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملية التعليمية .

وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع دعوة نادى بها رجال التربية الحديثة ولذلك فإن " جون ديوى " رأى أن المدرسة – وهى مؤسسة تعليمية – يجب أن تكون صورة مصغرة للمجتمع تعكس ما يدور فى المجتمع الكبير ، فالعملية التعليمية لا تتم فى فراغ. بل هى عملية اجتماعية ؛ انطلاقا من أن التربية نظام اجتماعى يتفاعل مع النظم الاجتماعية الأخرى ، يؤثر فيها ويتأثر بها ، وعلى هذا فإنه من المستحيل أن نجد نظاما تعليميا مغلقا تماما .

لكل هذا تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية فى العملية التعليمية والتربوية ؛ فهى تحدد المعالم وترسم الطريق أمام العاملين فى الميدان ، للوصول إلى هدف مشترك فى زمن محدد ، وهى التى تضع الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر فى التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر فى أساليب التنفيذ التى يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة .

وأداء المسئوليات يتوقف – إلى حد كبير – على نجاح مدير المدرسة فى ممارسة دوره التربوى والقيادى فهو الرئيس المباشر لجميع المعلمين العاملين فى المدرسة

وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها ، وهو حلقة الاتصال الثابتة فى العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعه ، بالإضافة إلى ذلك يتولى مسئولية الإشراف على الشئون الإدارية والشئون المالية إلى جانب النواحى الفنية من : تخطيط ومتابعة ، لسير الدراسة .

ومن أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية والتنظيم المدرسى التى تتوافق مع أحد مبادئ فلسفة التعليم فى جمهورية مصر العربية أن محور العمل فى الإدارة أصبح يدول حول التلاميذ ويسهم فى تنفيذه المجتمع المحلى المحيط ، حيث يشارك فى توفير الاتجاهات نحو تدعيم المشاركة الشعبية فى مجال الإدارة المدرسية ، فتكونت المجالس الإدارية للمدارس وشارك فيها الآباء والتلاميذ جنبا إلى جنب مع المدرسين والنظار ، واستحدثت بيرو إنشاء مجالس التعليم الجماعية للمشورة ، حيث يشترك الآباء والتلاميذ والمعلمون فى إدارة المدارس ، وفى الهند اتبع نظام الخدمة الذاتية وإدارة المزارع والورش المدرسية بواسطة التلاميذ ، وتم اتباع نظم الإدارة الذاتية فى مدارس المجتمع المحلى فى يوغسلافيا كأحد أساليب مدخل إدارة الموضع.

هذا ويمكن القول أن ظهور الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية جاء بصفة عامة نتيجة لتطوير وظيفة المدرسة فى المجتمع ، فإذا كانت مصر قد أخذت بنظام التعليم الأساسى مما أدى إلى تغير فى وظيفة المدرسة بهذه المرحلة ، فمعنى ذلك أن أهداف هذه المرحلة لا تتحقق وحدها ، ولكن من خلال إدارة مدرسية متطورة تستمد مقوماتها ، وأهدافها ، وفلسفتها من أهداف التعليم الأساسى وفلسفته ، أما إذا تركنا الإدارة المدرسية على ما هى عليه لتحول هذا التعليم إلى تعليم عادى أو تلقيدى.

وانطلاقا مما للإدارة المدرسية من ماهية وأهداف ووظائف ، وما يتسم به القائمون على أمر إدارة مدارس التعليم – قبل الجامعى بكافة مستوياته ونوعياته – من سمات وتصنيفات مختلفة وما يتم بداخل تلك المدارس من عمليات إدارية متنوعة .

وتأسيسا على ما تقدم يسعى الكتاب الثانى من سلسلة المراجع فى الإدارة التعليمية –فى طبعته الأولى – محاولا بيان : ماهية الإدارة المدرسية ، وأهم معالم واقع الممارسة الإدارية داخل مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، بجانب الصورة التى ينبغى أن تكون عليها أهم مؤشرات تلك الممارسة وفقا لمتطلبات النظرة الشمولية لتطوير التعليم العام ، وما تقتضيه تلك المتطلبات من مدير المدرسة ، بجانب انعكاسات توظيف مدخل إدارة الموقع المدرسى – كأحد المداخل المعاصرة – لتحقيق الرضا الوظيفى بين العاملين فى مدارس التعليم العام – من ناحية – والشراكة المجتمعية فى صناعة القرار التربوى داخل المدرسة – من ناحية أخرى – .

وبناء على ما سبق جاء الكتاب الثانى من سلسلة المراجع فى الإدارة التعليمية متضمنا ستة فصول ومقدمة ، وختم بالمراجع والمصادر الرئيسة فالملاحق التى تم توظيفها لتحقيق أهداف الكتاب وذلك على النحو التالى :

تضمن الفصل الأول " الإدارة المدرسية : الماهية ، الواقع والطموح " ماهية الإدارة المدرسية – مفهومها ، طبيعتها ، أهدافها ، بجانب الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أية مؤسسة أخرى ، وأهم أنماطها – وذلك خلال البعد الأول . إضافة إلى بيان أهم معالم واقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية والمأمول لها ، خلال البعد الثانى ،

واحتوى الفصل الثانى " إدارة المدرسة الإلكترونية " على مقدمة وثلاثة محاور رئيسه عرض أولهم – طبيعة المدرسة الإلكترونية وإدارتها – لمفهوم المدرسة الإلكترونية وأهدافها ومستوياتها وخصائصها ووسائطها ومميزاتها، وتناول ثانيهم – المعلم وإدارة المدرسة الإلكترونية – مركزاً على أبرز أدوار المعلم على نطاق المدرسة الإلكترونية. واهتم ثالثهم – بالمعالم الرئيسة لمدرسة إلكترونية بجمهورية مصر العربية – مع التركيز على أهدافها ومقومات نجاحها.

واحتوى الفصل الثالث " الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر من مدير المدرسة " على تحليل وصفى لمتطلبات العصر من مديرى المدارس وموقف مديرى المدارس حيال ما تفرضه تلك المتطلبات من تحديات – خلال البعدين الأول والثانى – بجانب أهم المداخل الإدارية المعاصرة لإعداد المدير العصرى ، خلال البعد الثالث .

وتضمن الفصل الرابع " صناعة القرار المدرسى" من خلال مقدمة وثلاثة محاور رئيسه. عرض أولهم – ماهية القرار المدرسى ومراحله – وتناول الثانى – أنماط القرار المدرسى والقوى والعوامل المؤثرة عليه وأبرز معوقاته. واهتم الثالث – أهمية المشاركة فى القرار المدرسى – .

وجاء الفصل الخامس " إدارة الاجتماعات المدرسية " حيث جاء متضمنا طبيعة الاجتماعات المدرسية وإدارتها – خلال البعدين الأول والثانى – ومقومات نجاح الاجتماعات المدرسية وأبرز معوقاتها – خلال البعد الثالث – وخُتم الكتاب بأهم المصادر العربية والأجنبية ثم أهم الملاحق.

وجاء الفصل السادس " الإدارة المدرسية وإدارة وقت مدير المدرسة " متضمناً مقدمة وثلاثة محاور رئيسة. عرض أولهم – إدارة الوقت : المفهوم ، السمات، القوى والعوامل المؤثرة، الأهمية – وتناول الثانى – مضيعات وقت مدير المدرسة – واهتم الثالث بإيجاد صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة.

وختم الكتاب بالفصل السابع " الإدارة المدرسية وإدارة الصف " وذلك من خلال مقدمة ثلاثة محار رئيسه. تمركز أولها حول الإدارة الصفية من حيث المفاهيم والأهداف والقوى والعوامل والمؤثرة عليها، واهتم الثانى بدور مدير المدرسة فى ضمان إدارة صفية فعالة، وعرض الثالث لما للمعلم من دور فى تحقيق إدارة صفية فعالة.

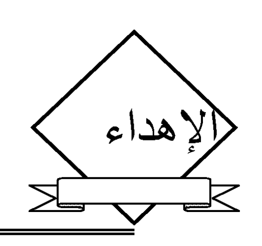
وهكذا جاء الكتاب الرابع من سلسلة المرجع فى الإدارة التعليمية ، كمحاولة ربَّما تتيح لمدير المدرسة الكفء فرصة التعرف على مداخل وأساليب وتقنيات جديدة ومعاصرة فى الإدارة المدرسية ، ولسنا ندّعى الكمال فيما جئنا به ، فأجمل القصائد

**هى التى لم تُنظم بعد ، ولكن حسبنا المحاولة والطرح والتقديم ، وكلنا ثقة من أن الكأس ليس كلها فارغة ، وكل ما نتمناه ألا يؤد هذا الكتاب فى زحام الممارسين والأكاديميين ، وأن يظل بمثابة همسة فى أذن كل مدير مدرسة تحمل تساؤلا مفاده : ألا تستحق إدارة مدرستك شيئا من الاهتمام يجعلها – على الأقل – جديرة بمتابعة بعض ما يُكتب عنها ؟**

**هذا والكل أمل فى عون الله وتوفيقه فى أن تتلاشى الكثير من هنات هذا الكتاب فى طبعاته التالية بمشيئة الله .**

والله من وراء القصد ، وهو يهدى السبيل .

المؤلف
أ.د محمد حسنين العجمى
**أستاذ اجتماعيات التربية وإدارتها**




إلى أساتذتى الذين أمدوا لى يد العون والمساعدة.

إلى والدى اللذين ربيانى صغيراً وأعانانى كبيراً.

إلى زوجتى رفيقة طريقى، وشريكتى فى رحلة

جهادى.

إلى أولادى قرة عينى وثمرة حياتى

إلى كل هؤلاء
أهدى هذا العمل المتواضع

**الفصل الأول**

# الإدارة المدرســــــــــــية
## الماهية – الواقع - المأمول

مقدمة

أولا : ماهية الإدارة المدرسية

ثانيا : الإدارة المدرسية: الواقع – المأمول

# الفصل الأول
# الإدارة المدرســــية

## *الماهية – الواقع – المأمول*

## تقديم

لا يخفي على أحد أنَّ الإدارة التعليمية هي جزء من كلٍّ ألاَ وهي الإدارة العامة للدولة وأنَّ كل إصلاح جذري للإدارة العامة يتطلب – على الأقل – دعماً سياســياً لحركة الإصــلاح والتجــديد في الإدارة التعليمية التي يجب أن تكون نموذجاً أو قطاعاً طليعياً يُحتذى في عملية الإصلاح الإداري الشامل .

ولقد علّمنا التاريخ – مثلما علمتنا نتائج دراسات علم الإدارة – أنَّ " التطوير الإداري لُبّ كل تطور حضاري وتربوي ، وأنَّ هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل أو يستقيم من غير تجديد إداري" ويبدو ذلك على وجه الخصوص في حالات التغيير التي تبلغ حدَّ التحــول ذي الثورة " فالثورة الإسلامية الكبرى في القرن السابع الميلادي – مثلاً – كانت ثورة إدارية في حياة العرب: قصدت نقلهم مما يمكن تسميته بـــ "القبلقراطية" أو الحكم القبلي المفكك إلى حكومة المدينة الموحدة مثلما كانت ثورة دينية وخُلقية واجتماعية واقتصادية وعسكرية " .

وحيث أن النجاح الصادق للديمقراطــية في حياتنا المعاصرة يُعدُّ تحدياً للإدارة في فلسفتها واتجاهاتها وتنظيماتها وأدواتها ، مثلما هو تحدٍ للإنسان في صدق قيمه وحقيقة علاقاته ؛ ولذا فقد انعكس التطور العلمي والتكنولوجي السريع على التخطيط التربوي – من ناحية – وعلى الإدارة التعليمية من ناحية أخرى .

ففيما يتعلق بالتخطيط التربوي فقد أثيرت مشــكلات أهمها: كيف يمكن أنْ يكــون هناك تخطيطاً تربوياً دقيقاً – بل تخطيط قومي شامل – صادق في إطار تطور تكنولوجي معظمه مستورد؟ وكيف تستطيع مصر – كبلدٍ نامٍ – أن تخطط للتربية في نطاق استيراد التكنولوجيا ؟ وكيف يمكن في مثل هذه الحالة ربط حاجات التربية بحاجات القوى العاملة؟

وفيما يتعلق بالإدارة التعليمية فقد عرف هذا الجانب – أيضاً – مستجدات ذات شأن لدورها في زيادة فعالية النظام التربوي كله ، وفي ترشيد العملية التربوية ، وأهم ما يوجد في هذا الجانب: تكوين الكفاءات التربوية ، وتطوير بنى الإدارة وفق أسس حديثة ، غير أن أهمها في هذا المجال هو ظهور التقنيات الحديثة في الإدارة والتنظيم ، ولم يقتصر المجال هنا على استخدام الحاسبات الإليكترونية ، بل الأمر تجاوز إلى استخدام تقنيات إدارية لا تحتاج بالضرورة إلى الآلة، مثل تحليل النظم ، وما ولّده من طرائق البحث الإجرائي المختلفة .

وهكذا يدلّنا استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية في العمل التربوي مؤداها أنَّ كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته ، ومن ثَّم " فإنَّ الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في صلب حسابها تطويــر إدارات هذه النظم وتجديدها " . ويمكن الذهاب إلى حدٍّ القول بأن الاستراتيجية المثلى لتطوير النظم التربوية هي إعطاء أولوية – إن لم تكن الأولوية – للتحديث وتجديد إداراتها التعليمية .

وحيث أنَّ التعليم هو القوى المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى، وهــو – أيضاً – العملية التربوية والاجتماعية التي تُغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة ؛ كان ضرورياً أن تكون الإدارة التعليمية – المتصلة بالهيكل الإداري العام للدولة والتي هي جزء منه ومكملة له – محققة لأهداف هذا التعليم ، ولا يمكن أن تحقق هذه الأهداف إلا من خلال تحقيقها أولاً على المستوى الإجرائي وهو الإدارة المدرسية التي تشكل جزءً من الإدارة التعليمية على المستويين المركزي والمحلي. ومن هنا كان ضرورياً وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور والذي يكون قادراً على إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة وقيادتها ، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها ، وأهداف التعليم والتربية التي ينشدها المجتمع . وسعياً لتحقيق ذلك كان لابدَّ من التعرف على ماهية الإدارة المدرسية – البعد الأول – بجانب واقع

الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية والمأمول لها – البعد الثاني – وهذا هو موضوع الفصل الأول لهذا الكتاب.

أولاً: ماهية الإدارة المدرسية .

للتعـرف عـلى مـاهيـة الإدارة المدرسية ؛ فلابـدَّ من الوقوف على: مفهومها وأهدافها وطبيعتها بجانب الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أية مؤسسة أخرى . وأهم أنماط الإدارة المدرسية . وذلك على النحو التالي:

**(١) مفهوم الإدارة المدرسية .**

**يقتضـي التعـرف علي مفهـوم الإدارة المدرسية ، تعريف الإدارة أولاً ، يليها تعريف الإدارة المدرسـية كما وردت في المراجع الأجنبية والعربية على النحو التالي:**

١/أ . مفهوم الإدارة .

**إنَّ مفهوم الإدارة ورد في المراجع العربيـة والأجنبيـة بطرق وصياغات مختلفة ومن أكثر التعاريف استعراضاً في مراجع الإدارة العامة والإدارة التعليمية تعاريف : ستانلي Stanley , وفورست Forst , وفايول Fayol , وفوكس Fox , وجولفر Glover , وتايـلور Taylor, , وموني Mooney , وشـيلدون Sheldon , وبرنارد Barnard , وسيمون Simon , ومايوMay – وغيرهم . ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف الإدارة ، سأكتفي فقط بذكر بعض التعاريف الأكثر شيوعاً والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة.**

**إنَّ لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة ومن الكلمات المتداولة والمعاني المألوفة لدى كل فرد في المجتمع . حيث أنَّ الحديث حول الإدارة لا يتوقف بين الأفراد داخل وخارج المنظمات ، كما أن كثرة أنواع ومسميات الأجهزة الإدارية في المنظمات وداخل المنظمة الواحدة أحياناً جعلها لفظاً مألوفاً لدى الجميع ، حيث يسمع كل منهم عن مسميات مختلفة ، كإدارة الأفراد ، وإدارة الموازنة، وإدارة شئون العاملين وغيرها في داخل كل منظمة من منظمات المجتمع .**

ويتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة **Administration** من جزأين . الجزء الأول وهو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (To ) وتعني (لكي) ، والجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة (خدمة) ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين) أو معنى آخر أنه (يُتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين.

هذا ويمكن إيجاز أهم تعريفات الإدارة فيما يلي:

- ❀ فقد عرفها فردريك تايلور **F. Taylor** بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يؤدوه ، ثم التأكد من أنهم يُؤدونه بأحسن وأرخص طريقة " .
- ❀ وعرفها هنري فايل **H . Faylor** بأنَّها: " القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ، والتخطيط والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة".
- ❀ وعرفها فروست **Frost** الإدارة بأنَّها " فن توجيه النشاط الإنساني " .
- ❀ وعرفها ستانلي فانس **Stanley Vance** بأنَّها : " عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة " .
- ❀ وعرفها كونتز وأدونيل **Koontz and Odonneil** بأنَّها " وظيفة الأعمال عن طريق الآخرين " .
- ❀ وعرفها رالف دافيز **R. Davis** بأنَّها " الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة".
- ❀ أما أوليفر شليدون **O. Sheldon** فيعرفها بأنَّها " الوظيفة التي تتعلق بتحديد أهداف المشروع المرغوب والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ ".

ويتضح من هذه التعاريف ، أنَّ كل رائد من هؤلاء الرواد قد نظر إلى الإدارة من مُدخل معين، ومن زاوية خاصة تتفق مع فلسفته والأسلوب الذي يُعتقد أنَّه أكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية موضوع البحث والدراسة . وبذلك يكون مُدخل كل منهم لدراسة الظواهر الإدارية غالباً ما يتفق مع طبيعة المدرسة العلمية التي يرى

أنَّها تتناسب مع نوعية دراسته وطبيعة أهدافها . فعلى سبيل المثال ، نجد أنَّ بعض الرواد عرَّف الإدارة من خلال الحديث عن طبيعتها ، بينما البعض الآخر عرَّفها من خلال استعراض أحد أو بعض عناصر العمليات الإدارية (أو مكوناتها ، أو وظائفها) في حين اهتم الآخرون بالإدارة باعتبارها نشاطاً يتطلب أنواعاً مختلفة من الجهود لإنجاز المهام المطلوبة . بينما أدمج البعض بين بعض جوانب طبيعية الإدارة وبعض عملياتها أو مهامها في التعريف . وبالتالي يتضح أنَّ البعض قد أغفل ذكر عدد من العمليات الإدارية لكي يركز على ذكر عمليات أخرى في تعريفه لاعتقاده أنَّها أكثر أهمية من وجهة نظره .

ومما سبق ، يتضح أنَّه من الصعب محاولة التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق غالبية علماء الإدارة . ولكن من التعاريف السابقة يمكن القول بأنَّ الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها:

- ❀ وجود جماعة من البشر .
- ❀ توافر الإمكانات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة .
- ❀ وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه . ( ولذا فلا توجد إدارة بدون أهداف ) .
- ❀ وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف ، ومحاولة اختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير معينة (الكلفة، الوقت ، الجهد ) .
- ❀ وجود مهام ( واجبات ومسئوليات ) معينة يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة .
- ❀ وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ) .

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة ، أنَّه يمكن القول بأنَّ الإدارة هي: " جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة " .

١/ب . مفهوم الإدارة المدرسية .

**للتوصل إلى تعريف إجرائي بسيط لمفهوم الإدارة المدرسية نعرض بعض التعاريف للمفهوم. ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:**

**عـــرف جـــوردن الإدارة المدرســــية بأنَّـــها " جمـــلة الجـــهود المبذولة في الطـــرق المختلفة Various Ways التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشريـــــة والمادية Resources لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية "**

- **يعرفها صلاح عبد الحميد مصطفى بأنَّها: " جملة عمليات وظيفيـــة تُمـــارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتتحقق أهداف المنظمة" .**

- **يعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنَّها: " هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولـــة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة " .**

- **يعرفها يعقوب نشوان بأنَّها: " عملية تهدف إلـــى تحقيـــق غايـــات ومرامـــي وأهداف المؤسسة التعليمية " .**

- **يعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنَّها: " تلك الجهود المنسقة التي يقـــوم بهـــا مدير المدرســـة مع جميـــع العاملين معه من مدرسين وإداريـــين وغيـــرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرســـة تحقيقـــاً يتمشى مع ما تهـــدف إليه الأمـــة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم ".**

❀ عرفها إسماعيل دياب بأنَّها: " جملة العناصر أو العمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة ) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني".

وبناءً على التعاريف السابقة أمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنَّها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات ( من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي ( عقلياً ، أخلاقياً ، اجتماعياً ، وجدانياً ، جسمياً ) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه " .

وبتحليل هذا التعريف يتضح أنَّه يؤكد على عدة أمور هامة ، منها:

❀ أنَّ الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعيـــة لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون .

❀ أنَّ المهام الأساسية المختلفة ( المهام الجزئية ) لأفراد الإدارة المدرســية تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناءً التلميذ بناء متكاملاً : وذلك من خـــلال الاهتمام بجميع جوانب النمو ، مثل النمو العقلي ، والنفسي ، الاجتماعي ، والأخلاقي .

❀ أنَّ إنجاز مهمة من هذه المهام لا يتم إلاّ من خلال مجموعـــة العمليات الأساسية ، كالتخطيط والتنظيم ، والمتابعة والتقويم .

**(٢) أهداف الإدارة المدرسية .**

من خلال التعرف على مفهـــوم كلّ من الإدارة والإدارة المدرسية يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسة للإدارة المدرسية . وبدايةً يجب القول بأنَّ الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة؛ لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى

ومن إقليم لآخر ومن مجتمع إلى آخر. ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية ( ساحلية ، بدوية ، ريفية ) ونوعية الإدارات التعليمية ( مركزية أو لا مركزية ) وشخصية المدير وسماته ؛ كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كلّ من أهداف الإدارة المدرسية . ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية التصنيف التالي والذي يقسم الأهداف إلى أربع مجموعات هي:

*مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية. * مجموعة الأهداف الاقتصادية.

*مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية. * مجموعة الأهداف الاجتماعية.

وعلى الرغم مـــن صعوبة الفصـــل الدقيق بين هـــذه المجوعات للتداخل الكبير فيما بينها إلا أنَّه سيتم استعراض بعض أبعادها المهمة بصورة مبسطة:

❀ تتمثل الأهداف الثقافية والتربوية في: الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراتـــه من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته . وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

❀ ومن أهم الأهداف الاجتماعية: تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع .

❀ وتتركز الأهداف الدينية في: التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصـــية التلميـــذ .

وبذلك يكتسب هذا التلميذ الخُلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفســه وأسـرته ومجتمعه الإسلامي .

❀ وتتمثل الأهداف الاقتصادية في: تعريف التلميذ بمصادر الثـروة الطبيعيـة فـي مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة ولابَّد وأن تعمل المدرسة علـى غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى التلميذ من ناحية وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لدية من ناحية أخرى ليكون إنساناً منتجاً واقتصادياً فـي آن واحد .

ولما كان من بين أهداف التربية محاولة إعداد التلميذ إعداداً متكاملاً (روحياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، نفسياً) فإنَّ التصنيف السابق لا يساعد مدير المدرسة على فهم وإدراك أهداف الإدارة المدرسية بصورة عملية ( إجرائية) يمكن أن يقوم بتطبيقها بالاشتراك مع المعلمين في الواقع . ولهذا سيتم عرض التصنيف التالي والذي يمكنه إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية فيما يلي:

٢/أ . التأكيد على أنَّ جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاءِ الإدارة المدرسية – بصورة مقصودة أو غير مقصودة – لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً ، وعقلياً ، واجتماعياً ، ونفسياً) وعلى هذا يجب التأكد من أن جميع هذه الجهود والأنشطة والأقوال والأفعال المبذولة تتم من أجل تعليم التلاميذ للاتجاهات والسلوكيات الإيجابية ، مع محاولة تجنب تعلمهم للسلوكيات والاتجاهات السلبية بقدر الإمكان .

٢/ب . الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف . داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة ؛ فالكفاية الإدارية للمؤسسات التعليمية تتطلب الاهتمام بجميع هذه العمليات بصورة متكاملة وشاملة ومستمرة . فنجاح الإدارة المدرسية ( مثل أي إدارة أخرى ) يتطلب التخطيط السليم ، والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية ، والتقويم الجيد .

٢/ج . الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة . وذلك باعتبار أن كل فرد في جماعـــة يؤدي دوره وواجباته بفاعلية كبيرة إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب مع قدراته وإمكاناته .

٢/د . العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة ويرجع السبب في ذلك إلى اعتبار أن جميع أفراد جهاز المدرسة (وخاصة المدير والمعلمين ) لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمثال الحسن للشخصية التي تهدف التربية إلى إعدادها داخل المدرسة والمجتمع. ويتطلب ذلك أن تتوافر لدى كل من المدير ووكلاء المدرسة والمعلمين صفات الشخصية الإسلامية من حيث الصدق ، والأمانة ، والعلاقات الطيبة والتعاون ، كما يجب على مدير المدرسة القيام بدعوة المعلمين للالتزام بهذه السمات في أدائهم داخل المدرسة ، مع تشجيع الآخرين على مواصلة الالتزام بهذه السمات ومراعاتها في كل تصرف أو قول أو عمل يتم منهم أمام التلاميذ داخل الفصول وخارجها . ومن ثم يتوافر داخل مدارسنا نماذج مثالية من المجتمع الإسلامي من جميع الأنماط والعلاقات ، والسلوكيات وأساليب إدارة الأفراد ، وغيرها وبالتالي يمكن أن تنتقل هذه النماذج الطيبة من المدارس إلى البيئة الخارجية . وبصفة عامة ، فإنَّ توافر هذه النماذج يمثل الإطار العام الذي ينبغي أن يكون عليه المجتمع الإسلامي في البلاد الإسلامية وبهذا تصبح المدرسةُ البيئة الحقيقية الدافعة لإعداد أفراد المجتمع لاكتساب هذه السمات الأساسية لأفراد المجتمع . فيمكن للمدرسة أن تقوم بخدمة المجتمع الكبير ( البيئة المحيطة) بكفاءة وفعالية وذلك بحسن إعداد أبناء هذا المجتمع من أجل خدمة دينهم وأمتهم .

٢/هـــ . توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول . ويتطلب ذلك المهارة المرتفعة في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المدرسة والفصول الدراسية لكي تسود المدرسة العلاقات والروح الطيبة . فيشعر

الجميع أن جميع الأعمال والجهود المبذولة من قبل أفراد جهاز الإدارة المدرسية تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل وليس لمصالح شخصية .

٢/و . العمل على ربط المدرسة بالمجتمع وكُلَّما وجد الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع كُلَّما تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويساهم في تقدمه .

٢/ز . توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً . ويطلق على هذا المبدأ ( مبدأ الاستشعار عن بعد في العمل الإداري ) وبافتراض أنه لتعدد وكثرة الاتصالات وللعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة ولكثرة المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المعلمين فإنَّه من الطبيعي أن تنشأ مشكلات مختلفة بين أفراد من كل فئة وأخرى من الفئات المختلفة بالمدرسة (تلاميذ ، ومعلمين ، وإداريين ) من جهة وبين الأفراد داخل كل فئة من هذه الفئات من جهة أخرى . وإذا كان حجم أية مشكلات متوقعة في أية إدارة أخرى غير تعليمية فإن هناك مشكلات كثيرة تتعلق بمدخلات العملية التعليمية من مناهج ، وإمكانات ، وطرق تدريس وأنشطة ، وعلاقات ، وتلاميذ وأولياء أمور ومعلمين.

**(٣) طبيعة الإدارة .**

ينظر بعض رجال الإدارة إلى طبيعة الإدارة على أســـاس أنَّها " فن " في حين يرى فريق آخر أنَّها " علم " ويؤكد فريق ثالث على أنها في الحقيقة مزيج من العلم والفن " علم وفن معاً " ويعتمد كل منهم على العــديد من المبررات التي تؤكد صــحة كــل مقولة وفيما يلي عرض لبعض المبررات المختلفة لكلٍّ منهم .

٣/أ . الإدارة فن .

أستند الفــريق الذي رأى أنَّ الإدارة فــن إلى عــــدة مبررات أساسية منها:

❀ أنَّ العمــل الإداري يتطــلب من رجـــل الإدارة أن يتمتـــع بســـمات منـــها: حســن التصرف إمكانية التطبيق السليم لجوانب المعرفــة وســـرعة البديهـــة

والإدراك المتكامل ، والخيال المتسع . وغيرها ، وتوفر هذه السـمات يسـاعدهم على إتقان أعمالهم وإنجازها بكفاءة كبيرة . وتعتبر هذه السمات من أهم السـمات الرئيسية التي تتوفر لدى الفنان لكي يتمكن من حسن أدائه لدوره من أجل توصـيل أفكاره بيسر ولياقة للمشاهدين في المواقف المختلفة .

❀ أنَّ أداء رجل الإدارة يتطـور من خلال الممارسـة والخبرة العلمية ولذا فإن أداءه في إنجاز مهام العمل الإداري يصبح خلال العام الثاني أفضل منه في العـام الأول كما أن نجاح بعض رجال الأعمال غير المؤهلين تأهيلاً علمياً ( أي ليس من خريجي معاهد أو كليات متخصصة ) في توسيع نطاق أعمالهم بصورة كبيرة يدل على أن الإدارة فن . فمن خلال: محاولات التقليد والمحاكاة ، والممارسة العملية ، والخبرة الشخصية في المواقف المختلفة التي مروا بها أو تعلموهـا مـن خـلال التتلمذ على أيدي آخرين ، توصل هؤلاء إلى معرفة الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحهم في أعمالهم ، وحقيقة الأمر فإنَّ هذا النجاح قد تم من خلال الاعتماد علـى تجاربهم الشخصية (الذاتية) والتي قامـت علـى أسـاليب التقليـد والمحاكـاة ، والمحاولة والخطأ ، وغيرها من الأساليب اللازمـة لمواجهـة بعـض المواقـف البسـيطة في حياة الإنسـان طبقاً للمقولة الشـائعة ( الحياة مدرسة ) .

❀ أنَّ توافـر بعض صـفات وعوامل القيادة لدى بعض الأفراد يساعدهم على النجاح في العمل الإداري . ومنها على سبيل المثال: القدرة العالية ، والموهبة المرتفعة ، والإمكانية الكبيرة للتعامل مع العديد من الأفراد والتأثير علـيهم بـرغم اخـتلاف طبائعهم، ومشاعرهم وحاجاتهم وسلوكياتهم وهذه كلها من سمات نجاح أي فرد في عمله وخاصة مدير المنظمات وعلى هذا فإنَّ سمات القيادة التي تتوافر لدى بعـض الأشخاص وخاصة القدرة المرتفعة في التأثير على الآخرين والجـرأة فـي اتخـاذ القرارات والمثابرة في العمل وغيرها تجعلهم رجال إدارة ناجحين على اعتبـار أنَّ الإدارة في الحقيقة تمثل إدارة الجهود الإنسانية .

وطبقاً لذلك فإنَّ الكثير من الأعمال والمهن المختلفة تتطلب عند أدائها العديد من الأمور ومن هذه الأعمال والمهن: مهنة المدرس ، والمهندس ، والجراح ، والرياضي الممارس لنوع من أنواع الرياضة المختلفة ( ركوب الخيل، كرة القدم ، المبارزة ) والنجار ، وقائد المركبات ، وغيرها ولذا فإنَّ كلاً منهم يكون فناناً في مهنته وعمله . ومن ثمَّ فإن كلمة فنان لا تقتصر على الشخص الذي يقف أمام مجموعة من الأفراد ليؤدي دوراً تمثيلياً لإسعادهم وترفيههم .

٣/ب . الإدارة علم .

ويرى هذا الفريق أنَّ عوامل الصدفة ، والمحـــاولة والخطأ ، والخبرة الشخصية فقط لا يمكن أن تساعد على نجاح رجل الإدارة لتحقيق الأهداف المرغوبة ولذا تحولت الإدارة من مرحلة "الإدارة التقليدية" إلى ما يسمى بمرحلة "الإدارة العلمية" منذ عام ١٩١١م وذلك بعد أن نشر تايلور دراسته بعنوان "الإدارة العلمية" ولهذا فإنَّ إدارة المنظمات لابد وأن تتم على أساس علمي سليم. ومن بين المبررات التي تؤكد على طبيعة الإدارة كعلم ما يلي:

- أنَّ دراســـة الظواهـــر الاجتماعية والإنسانية ومنها الظواهـــر الإدارية أصـــبح يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي ، والتي تتضمن: تحديـــد المشـــكلة ، وفرض الفروض ، واختبار صحة الفروض واختيار الفرض الملائم ؛ وعليه فإن تطبيق الأسلوب العلمي قد امتد ليشمل إنجاز جميع المهام والعمليات الإداريـــة: كاتخاذ القرارات ، والتخطيط ، وإجراءات المتابعة والتقويم ، وتوزيع العمل بين الأفراد .

- أنَّ الإدارة كعـــلم ، يشـــبه أي عـــلم آخـــر في أنَّه يشـــتمل على العـــديد مـــن: المبادئ ، والتعاريف والأساليب ، والنظريات ، والتطبيقات ؛ ولذا يـــتم إنجـــاز العديد من الدراسات العلمية في مجال الإدارة لاستنتاج بعض النظريـــات التـــي تفسر الظواهر الإدارية موضع الدراسة ، والتي استخدم لدراستها نفس الطريقة العلمية المطبقة في جميع العلوم الأخرى .

٣/ج . الإدارة فن وعلم معاً .

**وبناءً على ما سبق فإنَّه ينظر إلى الإدارة على أنَّها فن على أساس أنَّ ارتفاع المهارة في أداء العمل الإداري يتوفر بازدياد طول فترة الممارسة والخبرة في العمل ومن خلال الممارسة العملية والميدانية ترتفع بعض المهارات اللازمة للنجاح في العمل الإداري . كما نخلص إلى أنَّ الإدارة كعلم يُعدُّ نتيجة لاستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الظواهر الإدارية . وبناءً عليه فإنَّ الرأي الذي يري أنَّ الإدارة هي علم ومن معاً يُمثل الرأي الأفضل ، لأنَّه يجمع بين الرأي الأول والثاني ويؤكد التعريف التالي للإدارة على صحة هذا الرأي "علم وفن معاً" ، إن الإدارة هي " فن تطبيق العلم بحيث يؤتي التطبيق أفضل النتائج " .**

٣/د . الإدارة فن وعلم وأخلاق .

**يرى د. إسماعيل دياب أنَّ الرأي الأكثر صواباً حول طبيعة الإدارة الصحيحة ما زال مفتقداً إلى بعد ثالث – لم يذكر بعد في المراجع الأجنبية والعربية – ومهم في الإدارة بجميع المجتمعات وخاصة المجتمع الإسلامي ، وهذا البعد هو بعد " الأخلاقيات " التي يجب أن يتصف بها المدير ، أو المجتمع المحيط، أو كلاهما . ويبرهن على ذلك بقوله : " تتأثر جميع جوانب العملية الإدارية في أي منظمة (تعليمية أو غير تعليمية ) بمجموعة معينة من القيم والأخلاقيات التي يتصف بها مدير هذه المنظمة ويطبقها في الواقع ، والدليل على صحة هذه العبارة ، المقولة الشائعة بين الأفراد ، وهي " إذا كان رب البيت بالدف مولعاً ، فشيمة أهل البيت ...الخ " ولذا فإن الإدارة التي تسودها أخلاقيات فاضلة داخل المنظمة تختلف في طبيعتها عن الإدارة التي تسودها أخلاقيات الاستغلال للعاملين. كما إن نظم الإدارة في ظل منظمة ما بمجتمع تسوده قيم وأخلاقيات وأنظمة وتشريعات وقوانين إسلامية يجب أن تختلف في طبيعتها عن نظم الإدارة في منظمات بمجتمع لا يتمسك – بقوة – بمثل هذه القيم الخُلقية و على ذلك فإن كلا من البعد الأول والثاني يرتبطان في الحقيقة بالجانب الأخلاقي من جميع النواحي".**

ومن ذلك يرى د. إسماعيل دياب " أنَّ النظرة لطبيعة الإدارة على أنَّها علم وفن وأخلاق في آنٍ واحدٍ تُمثل أفضل الآراء . والســـبب في ذلك يرجع إلى أن عملية الفصل بين الجوانب الثلاثة: ( الأخلاق ، والفن ، والعلم ) ليس أمراً سهلاً أو يسيراً لأنهم أبعاد متداخلة ومتكاملة في نفس الوقت" . ونرى أنَّ الأخلاق يجب أن تسبق في المرتبة البعدين الآخرين ، وذلك لأن جميع الأفكار وتطبيق النظريات وأداء الممارسات الإدارية المختلفة لا يمكن أن يتم في الواقع إلا في ظل نسق معين " إطار معين " من الأخلاقيات والقيم .

**(٤) الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أية مؤسسة أخرى .**

ثمة عناصر مشتركة بين الإدارة المدرسية وأنواع الإدارات الأخرى ، مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال ، وغيرها ، فقد ثبت أنَّ هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل أنواع الإدارة ، ومع هذا فإنَّ الإدارة المدرسية لها بعض خصائصها التي تتميز بها من حيث الأهداف والوظيفة ، ولكي نفرق بين إدارة المدرسة ( كمؤسسة تعليمية ) وإدارة أية مؤسسة أخرى غير تعليمية (صناعية ، تجارية ، صحية ) لابد من محاولة بيان أوجه الاختلاف بين أهمية مهنة التعليم مقارنة بالمهن الأخرى ، وكذلك أوجه الاختلاف في طبيعة ونوعية المُدخلات والمخرجات بين المؤسسات التعليمية وغير التعليمية . بالإضافة إلى ذلك بيان مدى النقد الموجه إلى المؤسسات التعليمية من قبل أفراد المجتمع ( سواء من داخل النظام التعليمي أو خارجه ) باعتبار أنَّ المؤسسات التعليمية تتميز عن غيرها بأنَّ لها طبيعتها الفريدة . كما أنَّ نجاح كافة المنظمات لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بإعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً . ولذا يسود العالم الآن المقولة الشهيرة " إنَّ التعليم هو المصدر الرئيسي للأمن القومي في أي مجتمع" ونتيجة لذلك فإنَّ تطور أي مجتمع ومكانته بين المجتمعات الأخرى ومستقبله ( في أن يكون أو لا يكون ) يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تطور المؤسسات التعليمية بهذا المجتمع .

وفي هذا الصدد يقول د. إسماعيل دياب " إنَّ النظام التعليمي يعتبر نظاماً فريداً في أهميته وخطورته لأي مجتمع من المجتمعات سواء أكانت مجتمعات متقدمة أم نامية على حد سواء . ونجاحه يمثل في الواقع شرطاً ضروريا ولازماً لنجاح الأنظمة والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسة ، .... وغيرها ؛ فهو مصدر إعداد الفرد للمواطنة السليمة لكي يكون طبيباً، ورجل أمن ، ورجل سياسة واقتصاد ، ورجل أعمال".

ويمكن أيضاً إيضاح أهمية المؤسسات التعليمية من خلال التعرف على مدى حجم النقد العام والضغوط الشعبية التي تواجهها هذه المؤسسات من قبل أفراد المجتمع مقارناً بما يتم للمنظمات الأخرى حيث تحظى المؤسسات التعليمية بأنواع مختلفة من النقد العام والضغوط الشعبية الكثيرة والتي لا تُقارن في ضخامتها بأية منظمة أخرى والسبب في ذلك يرجع إلى الشعور العام بأهمية وحساسية المهام التعليمية والتربوية بالنسبة للرأي العام في المجتمع ؛ فالمنظمات التعليمية توجه خدماتها المباشرة إلى كل أسرة في المجتمع من خلال إعداد أبناء هذه الأسر ليصبحوا آباء وأمهات ومواطنين صالحين لهم ولأسرهم ولمجتمعهم في المستقبل القريب " .

مما سبق يتضح أنَّه على الرغم أنَّ جميع المنظمات غير التعليمية المختلفة تنشأ لتقدم خدماته المختلفة إلى جميع أفراد المجتمع ، إلاَّ أنَّها لا تواجه بنفس الحجم من النقد والهجوم والضغط الشعبي القوي والمستمر من قبل الأفراد مثلما تواجهها المنظمات التعليمية . كما أنَّ المدرسة تُعتبر من أكثر المنظمات الاجتماعية قابلية للنقد والهجوم والضغط الشعبي الدائم بحيث لا يمكن أن يماثلها أو يحاكيها في ذلك أية منظمة أو مؤسسة أخرى في المجتمع . هذا ويمكن بيان أهم ما تتميز به الإدارة المدرسية عن إدارة أية مؤسسة أخرى فيما يلي:

حتمية وجودها.

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات ، وارتبـــاط هذه الخدمات بالمنزل ، وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة

لأبنائهم ، والحاجة إلى مواطن صالح ، تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه . بل إن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى .

المنظور الجماهيرى .

ويُعنى به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فبصفة عامة نجد أنَّ ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب – مثلاً – يبعد كثيراً من حيث المنظور الجماهيري ، عما يحدث في المدرسة . فمما لاشك فيه أنَّ اهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأغلى ما يملكه المجتمع – الأبناء – وهذا الوجود المتميز للمدرسة له آثاره المترتبة على إدارة المدرسة ، وإلى جانب هذا تتعامل الإدارة المدرسية مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى ، وتطلب تفهمها وتعاونها .

تعقد الوظائف والفعاليات .

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتعقد ، مع عدم التقليل من تعقد أية مؤسسة أو منظمة إنتاجية ؛ فإنَّ الواضح أنَّ عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلاً ، وفي نفس الوقت قد تكون أقل تعقيداً بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم للعلاج النفسي مثلاً فإحدى سمات الإدارة المدرسية أنها تتضمن مستوى فنياً ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أو المعدل وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية ، وإلى جانب هذا فإنَّ تعقد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة المدرسية في موقف حرج ، وكذلك تعقد الثقافات والأيديولوجيات .

ألفة العلاقات الضرورية .

فالمستوى الفني وألفة العمليات التعليمية ، وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة ، تمثل جانباً آخر مميزاً للإدارة التعليمية ؛ فهناك العلاقات بين التلاميذ بعضهم بعضاً ، وبين المدرسين بعضهم بعضاً ، وبين هؤلاء والآباء ، وبين المديرين والمدرسين وهكذا ، وهي علاقات تتضمن تفاعلاً معقداً

يحدث يومياً ، ويجب أن يسود الاحترام هذه العلاقات ، ويجب – أيضاً – أن يكون هناك تميزاً بين مجال المدرسة ومجال المنزل ، وبين المدرسة والمجتمع .

التأهيل الفني والمهني للعاملين .

هناك بعض أو قلة من المنظمات التي تتساوى مع المدرسة أو تفوقها من حيث وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً ، فالمعلمين يشترط فيهم حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين ، ويترتب على ذلك أنَّ الإدارة يجب أن تولى اهتماماً كبيراً لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع ، فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام ومهارة الاتصال وغيرها ، تزيد من تعقيد الإدارة ، وتحتم عليها أن تتضمن درجة عالية من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين .

مشكلات القياس والتقويم .

من المفهوم أن مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى ، وكيف يمكن قياس التغير في السلوك العرفي أو المهارات أو الاتجاهات وغيرها ؟ وما المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التعليمية ؟ وبالطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة ، لكنها – على كل حال_ أكثر تعقيداً وصعوبة في تنفيذها ، إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب – مثلاً – ، وهناك قوى مُعِلمة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ ، فهناك على سبيل المثال : تأثير المنزل ، والمؤسسات الدينية ، والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية ، مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة ؛ الأمر الذي يجعل أيضاً للإدارة المدرسية طابعاً مميزاً .

التحكم النوعي .

فإدارة معظم المؤسسات تعنى بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية والكيفية ، مثل نوعية المواد الخام ، ونوعية الإنتاج ، وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق أو التأكد من نوعية هذه الأشياء ، بحيث ترفض مالا يوافق منها المستوى

المطلوب ، وعلى نقيض ذلك نجد أن المدرسة قلما تحظى بما تقوله في هذا الصدد . فالتعليم الأساسي – مثلاً – أصبح عاماً جماهيرياً لجميع الأطفال ، وهناك فترة للإلزام التي يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن يستفيدوا تربوياً في هذه الفترة ، لكن من ناحية أخرى ، تعنى الإدارة المدرسية بالفروق الفردية من حيث أنَّها تقدم لكل فرد حسب استعداده وقدراته مثلها كما في حالة شراء المواد الاستهلاكية أو البضائع الأخرى ، إذا تتوقف أيضاً على القدرة الشرائية أو الاستهلاكية للفرد . وهذه الحقيقة أيضاً مما يُميز الإدارة المدرسية .

**(٥) أنماط الإدارة المدرسية .**

لقد أجمعت المراجـــع الأجنبيـــة والعربية في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية ، وبالمثل أنماط القيادة الإدارية بالمدرســـة، إلى ثلاثـــة أنماط ( وردت بمسميات مختلفة في هذه المراجع ) وهي:

- ❀ النمط الأوتوقراطى ، أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي.
- ❀ النمط التراسلي أو المتساهل أو التسيبي أو الحر.
- ❀ النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني (وأطلق الـــبعض عليـــه النمط الشورى) وهذه التسمية غير دقيقة كما سيتضح فيما يلي:

وقبل محاولة التحدث بالتفصيل حول هذه الأنماط لابد من تمثل الاعتبارات التالية حول هذا التصنيف وهي:

- ❀ عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة ، حـــيث لا يمكـــــن إيجاد نمط معين يمكن أن يكون سائداً في جميع المواقف والممارسات الإدارية والأنشطة الصادرة من قبل أي مدير . وبصفة عامة، فغالباً يكون لدى كل مدير طريقـــة إدارية ما ( وبالتالي نمط إداري معين ) يتمثل في الطريقة السائدة في معظـــم (وليس كل ) المواقف الإدارية .

❀ عدد العوامل التي تؤثر على شكل ونوعية الأسلوب والسـلوك الإداري مـن قبل مدير المدرسة ، مثل: سماته الشخصية ، ونوعيـة وسـمات العـاملين بالمدرسة ونوعية الموقف وغيرها ولذا فإن أساليب القيادة والإدارة المدرسية تختلف من مدير لآخر . ولدى المدير نفسه . تبعاً لاختلاف المواقف والأوقات

.

وحيال محاولة عرض أنماط الإدارة المدرسـية سيتم تناول أهم سمات وخصائص كل نمط من هذه الأنماط ، وأهم السمات الشخصية التي تتميز بها شخصية المدير في هذه الأنماط بجانب الأساس النظري ( النظرية الإدارية ) الذي قام عليه تصنيف تلك الأنماط الإدارية وذلك على النحو التالي:

٥/أ . النمط الاتوقراطى .

**( الأتوقراطي) في الأصل كلمـــة لاتينية تعني حكـــم الفـــرد الواحد ، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة .**

٥/أ/١ . المقومات الإدارية للنمط الأتوقراطي .

في ظـل هذا النمط الإداري يعمـل المدير على:

- ❀ **تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثَّـــم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما يكون دور المعلمين ثانوياً .**

- ❀ **ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد . فـــالمعلم – على سبيل المثال – عليه التنفيذ دون إبداء الرأي أو المناقشة ومن ثَّم يعمل المدير على الاستبداد في الرأي ويحارب الآراء الأخرى .**

- ❀ **الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفـــة مثل: التخطيط، والتنظيم ، والمتابعة ، والإشراف وغيرها ولهذا لا يتـــوفر داخـــل المنظمة التخطيط السليم ، أو التنظيم الجيد وعلى النقيض من ذلك تظهـــر صـــور المبالغة في عمليات التفتيش المفاجئة وكثرة الأوامر والنواهي بسبب وبدون سبب ، وتعقب الأخطاء ولو كانت بسيطة من أجل تقرير الجزاءات وليس بهدف التوجيه .**

- ❀ **الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعـــاة للعوامـــل الإنســـانية ( مشـــاعر العـــاملين ومتطلباتهم، ظروفهم، قدراتهم) وقد يؤدى هذا النمط إلـــى دفـــع العـــاملين علـــى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاجية ، ولكن هذا لا يمكن أن يستمر إلى فترة طويلـــة حيث أنَّ الأداء قد يرتفع بدرجات متزايدة إلى حد لا يمكن بعده الاســـتمرار بهـــذا المعدل مما يؤدى بالتالي إلى تناقص مستوى الأداء وهو ما يسمى فـــي علـــم الاقتصاد بالنظرية الحدية .**

- ❀ الفصل بين التخطيط والتنفيذ . فالمديـــر يخطط ، بينما يقوم الـــوكلاء والمعلمـــين بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات .

- ❀ رفض المدير لمبدأ التفويض ، حيث يعتقـــد أن هذا التفويض يمكـــن أن يقلل مـــن مركزه وهيبته في المنظمة .

- ❀ عـــدم الاهتمـــام بالاتصالات الإداريـــة داخل المنظمـــة وخاصـــــة الاجتماعـــــات المدرسية والتي يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة بهدف إصـــدار الأوامـــر أو إعطـــاء التعليمات أو العلم ببعض القرارات التي يصدرها . وفي هـــذا الاجتمـــاع لا يســـمح للأعضاءِ من الوكلاء والمعلمين بمحاولة إبداء الآراء أو مناقشة الموضـــوعات أو تفسيرها . لذا تكون مدة الاجتماع في الغالب قصيرة ، ولا يُعد لـــه جدول أعمـــال مسبق ليوزع على العامـــلين بالمدرســـة قبل موعد عقده .

- ❀ عدم مراعـــاة الفـــروق بـــين المعلمين والتلاميـــذ ، وبالتـــالي عـــــدم الاهتمـــام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة . ولذا فإنَّه لا يعمل على احترام شخصية المعلـــم والتلميذ كأفراد لهم آراء وميول وقدرات داخل المدرسة .

- ❀ التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهـــة نظـــره بدون مراعـــاة لأية آراء أخرى ، بل لا يقبل أية تفسيرات غير تفسيره الشخصي للقوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالعمل .

- ❀ محاولة إيجاد بعض عوامل الفرقة والشقاق بين العاملين بعضهم بعضـــاً (معلمـــين ووكلاء وموظفين) ظناً منه أن هذا يمكن أن يساعده على ظهور أخطاء كل فريـــق منهم من خلال اتهامات كل فريق للآخر ويعتقد أن هذا يساعد في قيـــادة الفـــريقين بعد التعرف على عيوب وأخطاء كل منهم ، فهؤلاء المديرون توجد لـــديهم فكـــرة خاطئة قوامها أنه لا يمكن السيطرة على العاملين بالمؤسسة إلا بعد التعرف علـــى أخطائهم وحفظها لديه كمصدر من مصادر التهديد لكي يستخدمها عند الحاجة إليها

مستقبلاً أو طبقاً للفكرة الخاطئة لدى البعض منهم بأنَّ ظهور حقيقة الأمور ودفعهم على تنفيذ الأهداف المرغوبة للمنظمة لا يمكن إلا في وجود بعض أنواع الصـــراع والتنافس (غير الشريف في الغالب) بين العاملين وبعضهم البعض .

٥/أ/٢ . السمات الشخصية للمدير من النمط الأتوقراطي .

من بين مجملات الخصائص المميـزة لرجال الإدارة ذوي الميول الأتوقراطية:

- ❀ قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين .
- ❀ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وبالتـــــالي ســـــلب حقــوق وواجبات ومسئوليات الآخرين ، كوكيل المدرسة .
- ❀ عدم تقبله النقد ولو كان نقداً بنَّاءً .
- ❀ حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان في مكتبه وانتقالاته "أي حب الذات"، والغلو في المظاهر الشخصية ولو كان على حساب الأهداف الأساسية للعمل .
- ❀ عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنَّها غير سليمة .
- ❀ التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة ؛ حيث يحصـــل مـــن يوافق آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى مـــن يعارضــــه بعـــدم الاهتمام أحياناً . وكثيراً ما يستخدم معه بعض أنواع الرقابة والتهديد المختلفة مثل الخصم وعدم الترقية والتقرير السنوي المتدني .

٥/أ/٣. الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة  النمط الأتوقراطي .

مما ســـبق يتضح أنَّ هذا النمط من أنماط الإدارة لا يؤدي إلى انتشار العلاقات السلبية داخل العمل فقط ، بل يؤدي كذلك إلى انقسام العاملين داخل المنظمة إلى ثلاث فئات متصارعة وهي:

- ❀ الفئة الأولـى: وتعمـــل هذه الفئـــة على تأييد المدير في كل المواقـــف ســـواءٌ كانت صحيحة أو خاطئة ويهدف أفرادها فـــي الغـــالب مــــن ذلـــك إلــــــى

محاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب الشخصية (الذاتية لهم داخل المنظمة) وبغض النظر عن المصالح الحقيقية للمنظمة أو للجماعة ، وهذه الفئة التي تناصر المدير في جميع أقواله وأفعاله سواء أكانت صحيحة أو خاطئة فئة تتصف بالرياء والنفاق من أجل محاولة التقرب للمدير فهم دائماً معه على طول الخط ويقال عليهم (كذابين الزفة) ؛ بالموافقة الدائمة على أقواله وقراراته والتأييد المستمر لها والتهليل القوى على صحتها من جهة ، وكذلك العمل على طاعة أوامره بسرعة وبدون مناقشة أو استفسار من جهة أخرى . كل ذلك يتم من أجل الحصول على بعض المصالح الشخصية لهم بصورة أفضل من الآخرين ومنها: بعض العلاوات التشجيعية والرعاية الشخصية والترقية السريعة والتساهل معهم في الالتزام بالقرارات واللوائح الخاصة والانتظام في الحضور .

وهذه الفئة التي قد تسمى الفئة المؤيدة أو المناوئة للمدير ، يمكن أن تتخلى عن المدير نفسه إثر سماعها بأنَّه سوف يبدأ في فقد سلطته بنهاية فترته كمدير . وأكثر من ذلك فإنَّ هذا التخلي قد يتحول إلى مقاطعة كاملة وعدم احترامه بعد ترك المنصب فلا يجد منهم أي قدر ولو ضئيل من المشاعر كالإحساس بالاهتمام أو بالود أو بالصداقة وقد يصل ببعضهم أحياناً إلى أبعد من ذلك كعدم إلقاء التحية والسلام عند رؤيته أو مقابلته ، أو في أي موقف . ويتضح من ذلك أنه على الرغم من أنَّ ولاء هذه الفئة كان للمدير ( كفرد ) وليس للعمل ( المدرسة ) إلا أنَّه انعكس تماماً من قبل أفرادها نحو هذا الفرد بانتهاء فترة توليه منصب مدير المدرسة من عدم الاهتمام به وعدم تقديره وأحياناً مقاطعته نهائياً . وهذه الفئة التي لا تلبث أن تتخلى عن المدير السابق لتركه المنصب ، سرعان ما تحاول الالتفاف حول من سيتولى المنصب الجديد . وإذا كان المدير الجديد ليس على وفاق مع المدير السابق لأنه قد حظي ببعض الإساءة من أفعاله أو قراراته فقد يحاول تصفية حساباته من المدير السابق مع هؤلاء الأفراد الذين كانوا سابقاً فئة مؤيدة وتابعة ومناوئة له .

ونخلص من ذلك إلى أنَّ هذه الفئة التي تتبع المدير في كل ما يفعله وكل شئ سواء تعلق ذلك بالأمور الخاصة بالعمل داخل المنظمة أو بالأمور الشخصية للمدير داخل وخارج المنظمة ، يمكن أن يطلق عليها مفهوم "بطانة السوء " حيث أنَّ هدفها الرئيسي الحصول على أكبر قدر من المزايا والحوافز والتسهيلات في العمل ، وذلك بالتقرب إليه من خلال القيام بنقل المعلومات عن الآخرين وإيصالها له . وبذلك يظهرون لهذا المدير بأنهم يمثلون رجاله داخل المنظمة وسنده الحقيقي في جميع المواقف . وغالباً ما يقومون بنقل وتوصيل المعلومات للمدير حول الآخرين بطريقة تساعد على ارتفاع مكانتهم لديه وتقوى مشاعر الولاء له شخصياً وبما تساعد – على النقيض من ذلك – من محاولة التقليل من مركز الآخرين والحط من شأنهم أمام المدير من جهة أخرى . فعملية نقل المعلومات والآراء عن الآخرين غالباً ما توضع في إطار مخالف لكي تحقق مصالحهم الشخصية من جهة وبما يظهر اختلاف هؤلاء الأفراد مع مديرهم في الآراء والأسلوب وفي تحقيق مصالحه الذاتية من جهة أخرى .

❀ الفئة الثانية: وهي التي تهتم بمحاولة تقييم الأمور بصورة موضوعية بعيداً عن المصالح الشخصية . ولهذا فإن آرائهم في بعض الأحيان (بل في معظم الأحيان ) لا تتفق مع آراء المدير وقراراته وتصرفاته . وهذه الفئة التي تحاول أن تقيم الأمور بموضوعية وبدون تحيز لفرد ( ولو المدير نفسه ) تعامل في الغالب من قبل المدير وأفراد الفئة الأولى بأسلوب الرفض وعدم الاهتمام . وبذلك يصبح أفراد هذه الفئة شبه مهملين ومنبوذين بل ومعرضين للكثير من أوجه العقاب والنقد اللاذع ليس من قبل المدير نفسه ، بل ومن قبل بعض أفراد الفئة الأولى . فهم عرضه للكثير من الإهانات والجزاءات والإهمال وعدم التقدير وعدم الشعور بالأمان داخل العمل وغيرها من أشكال الظلم بسبب اختلافهم في الرأي مع مديرهم أو لمراجعتهم له في قرار أو موقف، أو لقيام أفراد الفئة الأولى بنقل أخبار غير صحيحة وغير

صادقة عنهم للمدير . ولهذا يتعرض أفراد هذه الفئة دائماً للمراقبة الشـــديدة من قبل المدير ومعاونيه لكي يتلمسوا لهم الأخطاء بل ومحاولة البحث عنهـــا لكي يتم اتهامهم بها – سواء تمت أم لم تتم " التلكك لهم فـــي كـــل صـــغيرة وكبيرة " . – لتوقيع العقوبات والجزاءات عليهم ، أو لإعطائهم تقارير متدنية عن الآخرين ، أو لاستبعادهم من الحصول على الترقية لمنصب أعلى كـــانوا أحـــق بـــه مـــن أي فرد آخر ( لترقية فرد من أفراد الفئة الأولـــى ) بهـــذا المنصب .

ونخلص من ذلك إلى أنَّ أفـــراد هذه الفئـــة التي تحـــاول أن تكون إيجابية داخـــل المنظمة – كأصحاب فكر ورأي من وجهة نظرهم – بمحاولة إبداء الرأي السليم أو النقد البناء فإنهم غالباً ما يصطدمون مع المدير الذي يرى أنهم يخالفونه ولا يتفقون معه في الرأي . ويؤدي عدم رضا المدير عنهم – على الرغم من أنهم في الحقيقة غالباً ما يكونوا معلمين أكفاء – إلى انتشار مشاعر القلق والتوتر لدى أفراد هذه الفئة داخل المدرسة ليس بينهم وبين المدير فقط ؛ بل بينهم وبين بعض المعلمين من ذوى الفئة الأولى . ويؤثر انتشار مشاعر التوتر والقلق وعدم الإحساس بالأمان لدى أفراد هذه الفئة على إنجازهم لأدائهم داخل الفصول الدراسية ، وعلى ظهور نوع من التوتر في علاقتهم مع تلاميذهم أيضاً .

❀ الفئة الثالثة: وهي الفئـــة التي تتصف بالانطـــواء على نفســـها وذلك بمحاولة الابتعاد عن الفئة الأولى وكذلك عدم إبداء أي رأى في أي موقف خوفـــاً مـــن الوقوع في الخطأ أو خوفاً من مخالفة المدير أو خوفاً من نقل آراء عنهم لـــه بصورة لا تسره وقد يسئ لهم . ولهذا تتصف هذه الفئة بالانعزال عن بقيـــة أفراد الجماعة ، وترتفع شعارات محبطة للدافعيـــة لهـــم وللآخـــرين (مثـــل: العبارة " خلى الأمور تسير كما تسير " أو " لا فائدة مـــن أي شئ" "وأنا مالي " " غمض عينك وأبتسم ") .

ولاشك أنَّ هذا يؤدى إلى ظهور: مشـــاعر السـلبية الكامـلة وعـدم التعاون الصادق واللامبالاة ، وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي للوطن لدى أفراد هذه الفئة . وتأثيرات هذه الفئة – كمعلمين يقومون بإعداد وتربية أبناء المجتمع – على تلاميذهم تكون خطيرة يصعب علاجها . فعندما يكتسبها هؤلاء الطلاب من معلميهم تصبح جزءاً من حياتهم على المدى القريب والبعيد على حد سواء ، بل وينقلونها إلى الآخرين داخل الأسرة وخارجها لتصبح سلوكاً سائداً في المجتمع .

٥/ب . النمط التراسلي Laissez Faire .

**٥/ب/١. المقومات الإدارية للنمط التراسلي :**

يقوم هذا النمط على أسس من أهمها:

- ❀ منح حرية التصرف للجميع ( معلمين وتلاميذ ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره . ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (تــرك الحبــل على الغارب ) .
- ❀ عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهى .
- ❀ العمل على إرضاء جميع العاملين .
- ❀ عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليــات وعناصــر الإدارة ( التخطــيط ، التنظــيم ، المتابعة) بشكل جيد . ومن ثَّم يتسم المدير بأنَّه لا يُبدى رأياً ، ولا يشــرف ، ولا يخطط .
- ❀ قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكــون اجتماعــات غير فعَّالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة .
- ❀ التسيب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العــاملين ببعضهم بعضاً داخل المدرسة .
- ❀ تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية وبفــرض أن أحد المعلمين ذهب إلى هذا المدير لأخذ رأيه في موضوع أو مشكلة تعليمية معينة

فإنّه في الغالب لا يعطيه رأياً أو إجابة محددة وغالباً ما يكــون رده واحــداً مــن الردود الآتية:

- ✪ يمكن لك أن تفعل كذا أو كذا ( إجابة غير محددة " دبلوماسية " )
- ✪ اذهب إلى فلان ( شخص ما داخل المدرسة ) لتأخذ رأيه .
- ✪ لا أعرف .
- ✪ التهرب من الإجابة بالدخول إلى موضوعات أخــرى ليســت ذات علاقــة بالموضوع الأساسي أو إعطاء الانطباع بالانشغال بأمور أخرى فــي ذلــك الوقت .
- ✪ افعل ما تراه مناسباً من وجهه نظرك " تصرف وخلصني " .
- ✪ يأمر بتشكيل لجنة لدراسة الموضوع وتقديم الآراء حوله حتى ولــو كــان الموضوع بسيطاً .

**٥/ب/٢. السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلي:**

مـن بين مجمـوعــة الصفات المميزة للمديرين ذوى النمط التراسلي :

- ❀ ضعف الشخصية ، وفي هذه الحالة تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصــيات القوية من المستوى الإداري الأدنى وتغطى على شخصــيته ، مثــل: وكيــل المدرسة أو أحد المعلمين .
- ❀ التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات .
- ❀ عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعــاً مــن التســيب والفوضى داخل المنظمة .
- ❀ عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين .
- ❀ قلة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من محاولة إبــداء الآراء والملاحظــات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه من قبــل المعلمــين والوكلاء .
- ❀ عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحريــة في العمل لهم .

٥/ج . النمط الديمقراطي Democratic .

**٥/ج/١. المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي .**

تقوم الإدارة الديمقراطيـة عـلى العديد من الأمور منها:

- ❀ **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل ، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.**
- ❀ **تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية .**
- ❀ **الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من: تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد وفعَّال من خلال العمل الجماعي .**
- ❀ **الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتشجيعهم على الإطلاع ، وحضور الدورات ، والعمل على عقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوى التخصص الواحد وبين الموجه التربوي ، وكذلك بين بعضهم بعضاً لكي يستفيد الجميع من المناقشات العلمية وخاصة المعلمين الجدد .**
- ❀ **العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .**
- ❀ **الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة وتوظيفها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز للبعض .**
- ❀ **تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية . ولذا توضع المصلحة العامة في المقدمة ، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد .**
- ❀ **الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ، ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءة في العمل .**
- ❀ **الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها: الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية .**
- ❀ **تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل ، والأخوة الصادقة ، والتعاون البناء .**

- ❀ توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلــك تحقيقــاً لأهــداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبناءه كمواطنين صالحين ، وبالتالي يعمل المدير على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين لتوثيق العلاقة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة .
- ❀ العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .
- ❀ الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث لا يؤثر على العمل ، لذا يتصف أحياناً هــذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعى المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين .

### ٥/ج/٢ . السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي .

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوى النمط الديمقراطي:

- ❀ قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر .
- ❀ تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدى رأيه .
- ❀ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسئوليات والواجبات .
- ❀ احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة .
- ❀ الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها.

### عود على بدء .

مما سبق يتضح أنَّه إذا كان التحكم في العاملين بالمدرسة وعدم أخذ آرائهم في الاعتبار أهم سمة للمدير الاتوقراطي . فإنَّ النمط الحر يتصف بمنح الحرية لجميع العاملين لكي يفعل كل فرد منهم ما يراه مناسباً دون قيود أو ضوابط أو تحديد للمسئوليات والواجبات . إلا أن النمط الديمقراطي يأخذ بمبدأ المشاركة ويعمل على الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين (العلاقات الإنسانية ) في توازن بحيث لا يتم أحدهما على حساب الجانب الآخر .

ولقد أكد رجال الفكر والمتخصصون في مجال الإدارة التعليمية أن نمط الإدارة (أو القيادة ) الديمقراطية يعتبر من أفضل الأنماط الإدارية لأنها تساعد على تحقيق الأهداف التربوية السليمة ، وعلى العكس من ذلك فإنَّ النمطين الآخرين يسببان نوعاً من الاضطراب في العلاقات والخلل الإداري لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإداري المعاصر .

وفي هذا الصدد يرى د. إسماعيل دياب أنه لكي يتكون فكر إسلامي متكامل وعلى أساس علمي سليم لابد أن نبدأ بالتعاريف والمصطلحات ، فنعيد صياغتها علمياً من المنظور الإسلامي ، وننتقل بعد ذلك إلى النظريات فنعيد صياغتها علمياً طبقاً لهذه التعاريف والمصطلحات المصبوغة بالصبغة الإسلامية ثم ننتقل إلى بقية موضوعات الإدارة المختلفة لاستكمال صبغتها بالصبغة الإسلامية على نفس المنوال من الناحية العملية والعلمية ( نظرياً ، وتطبيقياً) حيث أن تصنيف الأنماط الإدارية إلى ثلاثة أنواع: (ديموقراطي ، أوتوقراطي ، تراسلي) لا يتفق مع أبعاد الفكر الإداري من المنظور الإسلامي والسبب في ذلك يرجع إلى غياب بعد هام وهو بعد التقوى والإيمان لدى المدير كمسلم ( تبعاً لمدى درجة ومرتبة التقوى والإيمان القوي لديه ) وهذا البعد ذو تأثير قوي على جهد المدير وأنشطته وسلوكياته عند إنجاز مهام الإدارة المدرسية المختلفة . ففي ظل التقوى والإيمان القـــوي ( كما يرى د . إسماعيل دياب ) ينطلق المدير المسلم إلى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج في أمانة شديدة والتزام قوي وتحمل كامل لمسئولية العمل من أجل تسيير الأمور والأعمال المختلفة في دقة وانتظام وعلى أفضل وجه ممكن (باعتباره مسئولاً أمام الله عز وجل) مما يساعد على نهضة وتقدم المجتمع وأفراده ، وبالتالي المجتمع الإسلامي . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بالعمل ( الإنتاج ) وبخاصة عندما يتحمل مسئولية تربوية كإدارة المدرسية " .

ولقد أكدت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية على أهمية وضرورة إتقان المسلم لكل عمـــل يكلف به وبخاصـــةٍ إذا كان من أصحاب مهنة من أفضـــل المهـــن وهي مهنـــة التربية والتعليم .

قال تعالى { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَات} (المجادلة :١١) وقال جلَّ شأنه { وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُون} (المعارج:٣٢) وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

وهكذا يتضح . جلياً أن جميع السمات الشخصية والمقومات الإدارية للنمط الديمقراطي تتوافر أيضاً لدى المدير الشورى لأنها تتفق وكثير مما جاء به الإسلام من مبادئ وأسس إلاَّ أن تلك السمات والمقومات الإدارية في ظل النمط الشورى مصبوغة بالصبغة والرحيق الإسلامي المنبثق من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

ثانياً: الإدارة المدرسية في مصر: الواقع – المأمول

(١) واقع الإدارة المدرسية في مصر .

المتتبع لواقع الإدارة المدرسية في مصر يلاحظ أنه يعانـــي من أزمات مزعجة تلك الأزمات التي مثلت ، ومازالت تمثل ظاهرة من ظواهر السلوك الإنساني التي أقلقت المجتمعات البشرية والحكومات منذ أقدم العصور حتى الآن ويمكن بيان أهم معالم تلك الأزمات فيما يلي:

أ . معالم الأزمة الإدارية على المستوى المدرسي – الإجرائي

تتبلور أهم معالم الأزمة الإدارية على المستوى المدرسي – الإجرائي في النواحي التالية:

أ/١ . من ناحية الفلسفة والمفاهيم والوظائف .

أ/٢ . من ناحية البنية والعلاقات ومحاور الاهتمام .

أ/٣ . من ناحية الأساليب والأدوات الإدارية .

أ/٤ . من ناحية الكفايات البشرية .

أ/٥ . من الناحية السلوكية .

ويمكن تناول تلك المعالم المعبرة عن الأزمات الراهنة للإدارة المدرسية بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ/ ١ .من ناحية الفلسفة والمفاهيم والوظائف .

من المعروف أن أية عمل فني في الإدارة المدرسية يمكن أن ينجح أو يفشل بسبب الإدارة ، وإذا كانت العملية التعليمية عملية فنية فإنَّ هذه الفنية لا يمكن أن تتحقق بدون إدارة سليمة ، ويمكن لعمل الشخص أن يتفتت على صخرة الإدارة السيئة.

وواضح الأمر أنَّ الإدارة المدرسية مازالت واقعة تحت تأثير تصور أنَّها " نشاط فوق العمل "، ومرادفة لركوب السلطة والهيمنة والأمر والإملاء ، ومازال التركيز في العمل الإداري على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية والمسائل المالية، أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وفهمهم والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم ، كما أنها تركز على الجزئيات أكثر من الكليات ، وعلى التسيير والإجراء أكثر من التجديد والابتكار والتطوير ، هذا بالإضافة إلى الشعارات (الإدارة الديمقراطية ، القيادة الجماعية ، الحرية ، المبادرة الفردية ) مــازالت مبهمة والطريــق أمــام تحقيقها مازال طويلاً .

أ/٢ . من ناحية البنية والعلاقات ومحاور الاهتمام

المتتبع لحركة الإدارة المدرسية في مصر سوف يجد ما يأتي:

❀ أصبح القديم هو الأصل والأساس .

❀ الأجهزة العليا مازالت بيدها السلطة الحقيقية ، بمعنى أنهــا تضـــع بمفردهـــا القرارات واللوائح والنظم وقواعد العمـــل ، والإدارة المدرســـية لا تملـــك إلاَّ التنفيذ ؛ حرياتها في التصرف والحركة والمبادرة محدودة بالفعل .

❀ التقسيم السائد هو التقسيم التقليدي ( إداري بالمعنى الحرفي – فنـــي ) دون إحكام صلة أو تكامل، بل إنعدمت الموازنة بين الإثنين .

❀ الأجهزة المستحدثة أصبحت على الهامش ضـيقة التـأثير مثـل: التخطـيط والتوثيق وغيرها .

❀ عندما ظهرت أهمية ربط التعليم بالمجتمع لم تنشأ تنظيمات فعالة تفـي بهـذا الغرض بل ظلت الإدارة المدرسية منطوية على نفسها لا تكاد تبصر أو تستفيد مما يجرى حولها .

أ/٣ . من ناحية الطرائق والأساليب الإدارية .

نتيجـة لمـا سـبق فـإن الإدارة المدرسـية فـي ظـل مجموعـة مـن الأساليب والأدوات الإدارية البالية والدليل على ذلك هو:

❀ وجود فجوات شاسعة بين الواقع والأمل ( عدم استخدام التقنيات الحديثة فـي تنفيذ المشروعات والإشراف عليها ) .

❀ انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها .

❀ استخدام النمط التقليدي والاعتماد عليه في تقويم العمل وحساب العائد.

أ/٤ . من ناحية الكفاية البشرية .

تُعد الكفاية البشرية أهم وأثمن أداة في العملية الإدارية والتدريسية ، ولكن من الملاحظ أن زيادة حجم التعليم العام في مصر قد صحبة نمو في الطاقة العاملة في قطاع الإدارة المدرسية غير أن هذا النمو جاء مشوباً بثلاث نقائض حالت بينه وبين أن يكون عاملاً إيجابياً في الكفاية الإدارية وبالتالي الكفاية التعليمية وهذه النقائض هي:

❀ اتجاه هذا النمو إلى الناحية الكمية مما أدى إلى تضـخم أعـداد المـوظفين الإداريين وإلى الإخلال بنسبتهم في هيكل العمالة بالإدارة المدرسية ، وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل الإداري داخل ميزانية التعليم .

❀ وجود أعداد لا يُستهان بها من الموظفين غير المـؤهلين أو الفاشـلين فـي وظائف إدارية تحت وهم أنه ( من لا يصلح للتعليم يصلح لإدارته ).

❀ عدم الاعتراف بالإدارة ، على أنه لا يجوز الاشتغال بـها إلا بعد إعـداد أو تدريب كاف.

أ/٥ . من الناحية السلوكية .

تُعد العلاقات الإنسانية وكذلك القيم السلوكية من أهم مجالات الإدارة على وجه العموم والمدرسية على وجه الخصوص ، وتعنى العلاقات الإنسانية " بدمج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ."

وعلى هذا فإن العلاقات الإنسانية تهدف إلى:

❀ تحقيق التعاون بين العاملين . *زيادة الإنتاجية وارتفاعها .

❀ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

والنتيجة المترتبة على ذلك هي نجاح الجهد الجماعي ، فالأفراد يعملون معاً لهدف مشترك ودافع مشترك .

ب . انعكاسات الأزمة الإدارية على واقع الإدارة المدرسية .

إنَّ المعايش لواقع الإدارة المدرسية في الوقت المعاصر يجد أن فيها بعض القيم غير المرغوب فيها مثل التأني أو البطء الشديد في الحركة والتسلط والفردية والتهرب من المسئولية والمحسوبية وقصور الالتزام بالقيم ، وكلها قيم لا تعوق نمو العمل الإداري فحسب بل تتعارض مع وجوب كون الإدارة المدرسية بيئة منتقاه ونموذجاً في العلاقات الإنسانية . ويمكن تتبع انعكاسات ما تُعانية الإدارة المدرسية من أزمات على واقعها المعاصر وذلك من خلال المشكلات التي تنتابها وأهمها:

ب/١. افتقار الإدارة المدرسية

في كثير من الأحيان – إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة حيال تربية أبناء المجتمع وتعليمهم ، بل قد تعوق هذه الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التي ترمى إليها فلسفة المجتمع في تربية أبنائه .

ب/٢ . كثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة

حيث تضم معظم المدارس الآن – وفي شتى مراحل التعليم قبل الجامعي – مدير وناظر أو اثنين أو اكثر ، ووكلاء متفرغين ، ووكلاء يقومون بالتدريس ( وكلاء بجدول ) – مما يؤدى إلى ازدواجية الاختصاصات وتداخلها أحياناً نتيجة لوجود أكثر من منصب إداري بالمدرسة الواحدة وينتج عن ذلك في معظم الأحيان أن تتضارب الآراء ، ويحدث نوع من الشد والجذب والبلبلة في العملية التعليمية ، والوسائل والأساليب والطرق والقرارات الخاصة بها ، وذلك نتيجة تنازع الاختصاصات وعدم العمل كهيئة إدارية واحدة ، مما يؤدي بدوره إلى سلب أدوار بعض الأشخاص الإداريين بالمدرسة ، وبالتالي يصبح هؤلاء الأشخاص متفرجين ، وليسوا مشاركين نشطين في العملية التعليمية، بل قد يصبحون عامل هدم يؤثر في سير العمل المدرسي وانضباطه ، ويؤدي كل ذلك إلى تفتيت وحدة القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة ، وعدم تحقيق أهدافها كوحدة تعليمية متكاملة .

ب/٣ . تعدد أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الواحدة
( ديكتاتوري ، ديمقراطي ، تراسلي ) – ومن مدرسة لأخرى ، نتيجة لعملية تغير مديري المدارس ونظارها باستمرار ، والناتجة عن كثرة تنقلاتهم برغبتهم ، أو برغبة السلطات التعليمية ذاتها . في عملية النقل أو نتيجة لتقليدهم وظائف أخرى في التعليم ، بسبب عمليات الترقية والأقدمية وغيرها .

ب/٤ . تذبذب إدارة المدرسة
وعدم تحقيقها لأهدافها نتيجة عدم تكافؤ السلطة الممارسة مع المسئولية المحددة ، وعدم وجود إمكانيات تتناسب مع مسئوليات مدير المدرسة ، وقد توجد الإمكانيات ، ولكن لا يوجد الشخص الذي يوظفها تبعاً لمسئولياته الإدارية .

ب/٥ . وجود سلم للترقي داخل المدرسة
( وكيل ، ناظر ، مدير) – متشابهة من خلال الأدوار ، بل قد يتطابق تطابقاً كاملاً في بعض المواقف والممارسات ، فما يقوم به مدير المدرسة من أدوار قد يقوم به الناظر أو الوكيل ، فيتكرر نوع المسئولية والاختصاص الواحد في الكثير من

الأحيان، مما قد يؤدى إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، ويؤثر ذلك – بدوره – على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة .

ب/٦. افتقار الإدارة المدرسية

وبخاصة في المدارس النائية بالريف المصـــري إلى الإلمام بأساليب التحديث في التربية ، ومناهجها وطرقها وأدواتها ووسائلها ، وتكنولوجيا التعليم، مما يؤدي إلى غلبة الطابع التقليدي على آليات تنفيذ العملية التعليمية ، وعلى كل ما يتصل بنظم المدرسة وتنظيماتها المتصلة بسير العمل المدرسي اليومي بداخلها .

ب/٧ .اعتقاد بعض المديرين

أن مجرد التعيين في وظيفة مدير مـــدرسة يعطيـــه الحق في قيادة أعضاء هيئة التدريس بمدرسته بصورة مطلقة ، ولذا لابد أن يتبعوه تبعية كاملة وهذا اعتقاد خاطئ لأن القيادة عملية تأثير موجه وتفاعل نشط مع الجماعة ، وبالتالي لا تصاحب الوظيفة بطريقة آلية.

ب/٨ . محاولة بعض مديري المدارس

إجبار هيئة التدريس والعاملين بها على اتباع النظام الديمقراطي وهذا مفهوم خاطئ يعبر عن نوع الجهل بالمفاهيم الديمقراطية وبمعنى القيادة الإدارية؛ حيث أن أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة إذ لم يكونوا راغبين في الاشتراك في وضع سياستها بإرادتهم ، فإن إجبارهم على ذلك يكون عمل غير مُجدي على الإطلاق .

ب/٩ . عدم إعطاء مدير المدرسة الفرصة

لممارسته لوظائفه ومسئولياته الإدارية في العمـــل حـــيث أن مـــدير المدرسة مقيد باللوائـــح والقوانين والنشرات التي تسير العمـــل وتنظمه داخل مدرسته وجميعها – في الغالب– صادرة من جهة واحدة وهي الوزارة وهذا يتنافى مع المرونة والديناميكية التي يجب أن تتوفر للعمل المدرسي ، فحين لا يخطط مدير المدرسة بحرية لنمو العمل في مدرسته ، ويقوم بتنظيمه والإشراف عليه ومتابعته وتقويمه يجد نفسه بين أمرين : إما أن يتجمد ويمنع التغير أو ينسحب عن دوره القيادي ويكون سلبياً في مهامه وأنشطته وعلاقاته .

ب/١٠. حدوث نوع من الولاء للأشخاص
(المدير ومساعدوه الإداريـــون) وليس الولاء للآراء الصائبة والأفكار البناءة ومفهوم الولاء يعني الموافقة بالضرورة على كل ما يقوله ويفعله مدير المدرسة في المسائل والمواقف والقضايا ، مما يؤدي إلى تفككهم ، ويؤثر على فعالية تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة والمجتمع أيضاً .

ب/١١ . وجود قصور في عملية إلمام مدير المدرسة
بأساليب القيادة التربويـــة ، وافتقاره إلى المستحدثات في مجالها ، وفي مجال التربية عامة وتكنولوجيا التعليم خاصة مما يؤثر على مدى فعاليته في مسايرة روح العصر ، خاصة إذا وجد في المدرسة مجموعة من المعلمين الذين يتمسكون بالطرق والأساليب التربوية .

ب/١٢ . لجوء بعض مديري المدارس
إلى استخدام أسلـــوب العقـــاب والتهديـــد حيث يعمد هؤلاء المديرون إلى تنصيب أنفسهم أداة لعقاب العاملين بالمدرسة من مدرسين وطلاب، وموظفين وعمال، لدرجة أن بعض إدارات المدارس يقترن ذكرها بذكر أساليب العقاب التي تستخدمها. مثلُ هذه الإدارات تحدث لدى الطلاب نوعاً من الإحباط، وتحدث لدى المعلمين نوعاً من عدم الثقة في قيادتها التربوية.

ب/١٣ . غموض شخصية مدير المدرسة
وتذبذبها ، وتنوع أنماط سلوكه الإداري بصورة متناقصة ، وتقلب مزاجه مما يشكل نمطاً يصعب فهمه أو إدراك هويته، فأحياناً يكون دكتاتورياً متسلطاً ، وأحياناً أخرى ديمقراطياً متفاهماً ، وقد يركز على العمل والإنتاج ، أو يغلب عليه الطابع الإنساني في علاقاته المهنية ، ويؤثر هذا التقلب والتناقض والغموض – بطريقة سلبية – على مدى تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية والتربوية .

وهكذا تشكل المشكلات السابقة عوامل وقوى وظواهر تسود في العديد من المدارس وتؤدي إلى صبغ واقعها بالصبغة التقليدية ، وتعرقل عمليات تطوير الإدارة المدرسية كقيادة تربوية . فهل ثمـــة إستراتيجية لتطويـــر هذا الواقع ؟

(٢) نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية .

**الآن وقد انتهينا من عــرض موجز لواقع الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية. وتكشفت لنا أهم مشكلاتها ومعالم أزمتها الراهنة . وعلى ضوءٍ ما تقدم ، ومع التسليم بضرورة التجديد الإداري سبيلاً أساسياً للتطوير . فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الصورة الجديدة للإدارة والتي ينبغي أن يستهدفها كل نهج لتطوير الإدارة المدرسية ؟ وقبيل الإجابة عن هذا التســاؤل ينبغي التعرف على: مفهوم الإســتراتيجية وأهميتها للإدارة التعليمية وذلك على النحــو التالي:**

(أ) مفهوم الإستراتيجية وأهميتها للإدارة التعليمية .

**يقصد بالإستراتيجية " العمل المخطط القائم على البحث والدراسة ، من أجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة ، والتغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة وذلك لتأمين الوصول إلى الهدف المحدد وترجع أهمية مفهوم الإستراتيجية للإدارة التعليمية إلى الأسباب الآتية:**

**أ/١. تعمل الإدارة التعليمية في ظروف متميزة بدرجة عالية من التغير وعدم التأكد ومفهوم الإستراتيجية هو الطريق الوحيد للتنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية ، وبالتالي تَساعد الإدارة المدرسية على إعداد العدة للاستفادة من هذه الفُرص واستغلالها وفي نفس الوقت مجابهة هــذه المشكلات والتغلب عليها .**

**أ/٢. يزود مفهوم الإستراتيجية العاملين في الإدارة التعليمية بصورة واضحة عن أهداف المنظومة واتجاهاتها المستقبلية ، وبالتالي يتحسن الأداء الكمي والنوعي للعاملين ، ويقل الخلاف والتناقض .**

**أ/٣. يُعدُ مفهوم الإستراتيجية في حد ذاته حافزاً أساسياً للعاملين وللإدارة ، يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظومة التعليمية .**

**أ/٤. يفيد مفهوم الإستراتيجية في تحديد أسس الرقابة والإدارة والتقييم ، وبالتالي يضمن وجود آراء موحدة ومتحدة بخصوص الأفعال والمسائل الهامة لدى أفراد الإدارة العليا بمنظومة التعليم.**

**أ/٥. وجود إستراتيجية إدارية واضحة لدى منظومة التعليم بجعلها تعمل بدرجة عالية من الكفاية.**

**أ/٦. تُقدم الإستراتيجية مجموعة من التوصيات والتوجيهات المفيدة للعاملين في الإدارة المدرسية في ممارستهم الإدارة في الواقع الفعلي .**

**أ/٧. تُشير الإستراتيجية إلى مجموعة من الوسائل التي تحقق الأهداف التي من أجلها وجدت منظومة التعليم ، فهي خطة شاملة تغُطي كل مجالات العمل الوظيفي المختلفة للمنظومة من: تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، تمويل، أفراد، وبالتالي فهي خطة متكاملة تحقق التكامل والدمج بين مجالات العمل الوظيفي المختلفة.**

**أ/٨. التوصل إلى إستراتيجية إدارية شاملة لمنظومة التعليم العام في مصر إنما يستهدف تصميم نموذج للنمو ويقوم على ثلاثة عناصر أساسية : الأيديولوجيا – التكنولوجيا – الايكولوجيا .**

- **فالأولى تعني: بضرورة إخضاع المصالح الضيقة للمصالح الواسعة بجانب تقدير الجدوى الاجتماعية والسياسية للنظم التعليمية .**

- **والثانية تعني: ما حققه المجتمع من علم وتعليم ومن قدرة على الأداء وآثار ذلك في الاتجاهين على العنصرين الآخرين .**

- **أما الثالثة تعني: أن تطور المجتمع البشري لم يعد وقفاً على تطوره الاقتصادي ، أي علاقة الإنسان بالإنسان ، وإنما تعداها أيضاً إلى علاقة الإنسان بالبيئة أو الطبيعة .**

(ب) مبادئ ومنطلقات إستراتيجية تطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية:

**إنَّ معالم الصورة التي ينبغي أن يستهدفها كل نهج قائم لتطوير الإدارة المدرسية في مصرنا الغالية ، يمكن تحديدها باختصار في أن هذه الصورة هي : الإدارة العصرية**

التي هي مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة في وقتنا الحاضر والتي تقوم على: المستقبلية ، والعلمية ، والثقافية ، والديمقراطية والكفاية والجودة الشاملة كمقومات وملامح أساسية لها . ويمكن تحديد أبرز مبادئ ومنطلقات إستراتيجية تطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية فيما يلي:

**ب/١. مبادئ التحرك بالإدارة المدرسية نحو صورتها المأمولة .**

يمكن تحديد أهم مبادئ التحرك بالإدارة المدرسية نحو صورتها المأمولة فيما يلي:

- ❀ أن تطوير الإدارة المدرسية لا يمكن أن يتم إلاّ من خلال عملية تطوير شاملة للنظام الإداري العام في مصر .
- ❀ أن كل تطوير للإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها الواسعة ويشقيها – النظامي وغير النظامي – في المدرسة وخارجها ، للصغار والكبار على السواء .
- ❀ أن كل تطوير للإدارة المدرسية يتوقف ، – بدرجة كبيرة – على الأهمية التي يُعطيها لتنمية العناصر البشرية اللازمة لهذا التطوير ، فالإدارة المدرسية في الأول والآخر هي التحرك بالناس وسط الناس ، من أجل الناس .
- ❀ أن كل تطوير سليم للإدارة المدرسية لا يمكن أن يتحقق بالفعل بغير اصطناع الطريقة العلمية وأساليبها أو تقنياتها الجديدة في البحث والأشراف والتنفيذ والمتابعة .
- ❀ أن كل تطوير سليم للإدارة المدرسية هو – بجانب كونه علمياً – محُصلة مشاركة حقيقية للمعلمين والتلاميذ وأفراد البيئة المحيطة بالمدرسة .
- ❀ أن المدُخل الصحيح لكل تطوير سليم للإدارة المدرسية هو التخطيط الكفء لأحداثه ، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير .
- ❀ أن التجربة العالمية في التطوير الإداري ذات فائدة كبيرة في مزيد من التبصير بالواقع وفي زيادة قدرتنا على إحداث التطوير بالفعل ؛ لذا ينبغي التعرف على أبعادها وفي كل الأحوال فإن تطوير الإدارة المدرسية ينبغي أن يكون في ذاته

عملاً علميا ، فلقد انتهى – وآن أنْ ينتهي – الوقت الذي كان يمكن فيه لكل إصلاح أو تطوير إداري أن يتم بجرة قلم ، أو قرار قائم على اجتهاد شخصي ، فالإدارة كما قدمنا أصبحت علماً له أصوله ومبادئه ، والعمل الإداري في مجال التعليم صار عملاً كبيراً .

### ب/٢. منطلقات إستراتيجية تطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.

من منطلق العرض الموجز السابق لأهم مبادئ التحرك بالإدارة المدرسية نحو صورتها المأمولة . وجب علينا تحديد المنهج والوسائل – أي الإستراتيجية – التي يجب إتباعها لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية وهذه الإستراتيجية تحكمها دعائم معينة تتمثل في مجموعة منطلقات لتحقيق محاور معينة ، وتلك المنطلقات والمحاور يُشكلان معاً الدعائم الأساسية لإستراتيجية التطوير . وتتمثل أبرز تلك المنطلقات في:

- **شمولية التطوير** : وتعني ألا تقتصر جهود التطوير والإصلاح على النظام الإداري فقط ، وإنما تشمل كذلك سائر مكونات البناء الاجتماعي ، ونعني بها النظام السياسي والنظام الاقتصادي ، والنظام الثقافي .
- **قومية التطوير** : ويقصد بها مشاركة التنظيمات المختلفة بإدارة التعليم المصري بالقيام بدورها في هذا التطوير ، وهذا يتجسد من خلال طرح الإستراتيجية على كافة المستويات ابتداء من المستوى القومي داخل هذه التنظيمات ( الوزارة ) إلى مستوى النشاط داخل كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري ( المدرسة ) بالتعليم المصري .
- **التنسيق بين القطاعات** بهدف ألا تنعزل عملية تطوير الإدارة التعليمية عن غيرها من عمليات التطوير في سائر النظم الأخرى التي تنهض بها مختلف القطاعات ، فقطاع المالية والاقتصاد مكلف بمسئولية تمويل التعليم وتوفير الإمكانات لتنفيذ رسالته ، وقطاع الثقافة والإعلام مسئول عن بث القيم

والاتجاهات التي تسهم في تكوين المواطن المطلوب . ومن ثَّم نجد أنَّ لكل قطاع من قطاعات الدولة والمجتمع دور معين ، يجب أن يمارسه في إطار من التفاعل والتكامل والتنسيق مع أدوار النظم الأخرى ، لكي نصل إلى أن الجميع يعمل في منظومة واحدة لتحقيق الأهداف المرجوة .

- ❀ **المرونة** . وتعني أنه إذا آمنت الإدارة المدرسية بضرورة التجديد ، فـإنَّ هـذا يفرض عليها المرونة التي تمكنها من التكيف وفقاً لمـا تكشـف عنـه نتـائج التجارب والبحوث فنظم الإدارة التعليمية الحالية إما أنها قوالب صـلبة جامـدة تنأى بها عن إعادة التشكيل والتغير ، وأدت بها إلى التمزق والترقيع ، وإيجـاد الفجوات بين كل قطاع وآخر ، وإما أنَّها مقدسات قد لا يفكر أحد في الاقتـراب منها بالنقد أو التعديل .بيدَّ أنَّه أصبح من الضروري أنْ تتسم الـنظم الإداريـة التعليمية في مصر بالمرونـة المطلوبـة لضمان الاستمراريـة وعدم التناقض .

- ❀ **التنبؤ الإداري** . وذلك لأنَّ الحاجة ماسة لتحويـل أجهـزة التخطـيط الإداري بالتعليم إلى التخطيط الشامل ، الذي يضع في اعتباره جميع العوامـل المـؤثرة بشكل متكامل ومرن ومتحرك وذلك بهدف الاستجابة لحركة المجتمعات والتطوير العلمي والتكنولوجي السريع ، وكذلك لآمال الأفراد وتطلعاتهم .

### ب/٣. إجراءات وآليات تطوير الإدارة المدرسية .

انطلاقاً من العرض الموجز السابق لأبرز المعالم المقترحة لصياغة إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية .فقد تطلب تطوير الإدارة المدرسية – رغبة في الوصول للصورة المأمولة – العديد من الإجراءات والآليات والتطبيقات التي تساعد الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها وتغذية المجتمع بمخرجات قادرة على استيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته وتتمثل هذه الإجراءات والآليات والتطبيقات في الآتي:

### ٣/أ. تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسة:

إن الإدارة بمفهومها المعاصر عبارة عن العملية أو مجموعة العمليات التي تتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية وتوجيهها توجيهاً سليماً وكافياً لتحقيق أهداف المؤسسة . ولن تتمكن الإدارة المدرسية من توظيف إمكاناتها البشرية والمادية لتحقيق أعلى قدرة إنتاجية للمدرسة ، ما لم يكن هناك تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة ومتابعة وتقويم لكل نشاط بالمدرسة ، إلى جانب استخدام الفكر الإداري المعاصر ، والذي من خلاله يتعامل مدير المدرسة مع قضايا رئيسية مثل:

- ❀ تحديد أهداف التخطيط الإستراتيجي لسير العمل بالمدرسة .
- ❀ ترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج ومخططات تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح .
- ❀ صنع القرارات الإدارية واتخاذها على أساس أنَّ " صنع القرار يقصد به عملية تهيئة وصياغة البدائل لعلاج مشكلة ما ، بينما يشير اتخاذ القرار إلى اختيار البديل الأرجح والأنسب " .
- ❀ بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة ، ووضع أسس وقواعد لاستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية ، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
- ❀ قيادة المدرسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية والمادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، وصياغة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيمياً .
- ❀ تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل ، على اعتبار أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه القومية من خلال جهد منظم وسياسات مرسومة وبرامج محددة

### ٣/ب. الوعي بأهمية عمليات الاتصال التربوي داخل المدرسة .

إن الاتصالات التربوية الناجحة لها أهميتها في فاعلية العمل المدرسي ككل، حيث تزود المديرين والنظار والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة بالبيانات والمعلومات التي تتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية ، فالمدرسة تتبلور فيها نهاية كل

الجهود الأخرى ، سواء من النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية أو غيرها من العمليات الأخرى . ولذا فإن من أخطر المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية ، هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المدرسة من الداخل أو الخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه .

من الطبيعي أن نظام الاتصال لا يقوم بين إداري المدرسة بعضهم ببعض فقط ، وإنَّما يشترك فيه جميع العاملين فيها ، فالمدرسة كمؤسسة تربوية تضم إلى جانب المدرسين والتلاميذ العديد من الإداريين وموجهي المواد وغيرها ممن يعملون بها ، والذين يضمهم التنظيم الرسمي للمدرسة الذي تتعدد من خلاله قنوات الاتصال وتنتشر داخل المدرسة تبعاً لمستويات السلطة والمسئولية بين أقسامها ووحداتها المختلفة إلى جانب التنظيمات الرسمية ، توجد تنظيمات غير رسمية ، تأخذ صورة تجمعات صغيرة وصداقات وعلاقات اجتماعية خاصة أثناء الفراغ . وقد تمتد هذه العلاقات إلى خارج المدرسة ، وينشأ بين هذه الجماعات غير الرسمية في المدرسة نوع من الاتصالات غير الرسمية . وبذلك نجد داخل المدرسة شكلين من الاتصالات : رسمية تتبع خطوات البناء الرسمي لها ، وغير رسمية لا تظهر ضمن البناء الرسمي ومهما كانت شبكة الاتصالات الرسمية متسقة ، ومهما كانت درجة كفاءتها عالية ، فإنها لا تغني عن ضرورة وجود اتصالات غير رسمية نشطة للدور الذي تقوم به الاتصالات الرسمية وتكملها .

وإذا لم يتوافر نظام فعال للاتصالات التربوية ، تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل برغم توافر مقوماتها كمؤسسة تعليمية ، أي رغم وجود التشريع والبناء التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية والتمويل الضروري .

وبذلك نجد أن عملية الاتصالات التربوية ، تشكل عاملاً هاماً يساعد إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها ووظائفها ومسئولياتها والقيام بأدوارها ، خاصة إذا كان لدى هذه الإدارة وعي تام بأهمية هذه الاتصالات ودورها الفعَّال في نجاح العمل المدرسي من جميع جوانبه .

### ٣/ج . تحديث عملية صنع القرار واتخاذه وتنفيذه على المستوى الإجرائي .

إن صنع القرار واتخاذه على المستوى الإجرائي عملية معقدة ولها أثار خطيرة على المنظمة أو المؤسسة التي سيطبق فيها . وإذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة تربوية تضم عناصر بشرية مختلفة في التخصصات والمستويات والأعمار الزمنية ، فإن عملية اتخاذ القرار وتنفيذه تصبح عملية أكثر تعقيداً .

وإذا كان مدير المدرسة يعتبر المنفذ الأول للقرارات التي تصدر إليه من السلطات الأعلى ، فإنَّ عملية التنفيذ تعتبر في حد ذاتها عملية صنع واتخاذ القرار على المستوى الإجرائي من جديد، أي إعادة صياغة القرار الفوقي في إطار تنفيذي جديد ، يتفق مع طبيعة المؤسسة ليمكن تطبيقه في حدود الإمكانات المتاحة والمتغيرات الموقفية الطارئة والعوامل والقوى المؤثرة على عملية التنفيذ داخل المؤسسة التربوية .

وأياً كان الأمر ، فإنَّ عملية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة – والتي يراعى من خلالها توجيهات للقرار الأعلى والسياسات التنظيمية ودافع الأفراد المنفذين للقرار – هي من أخطر المهام التي تواجه مدير المدرسة ، والذي يجب أن يكون واعياً بالتبعيات التي ترتبط بتحديد المشكلة والتحديات التي تفرضها متغيرات الموقف، وبيئة اتخاذ القرار ، المتمثلة في عدد ونوعية الأشخاص المتأثرين بالقرار داخل المدرسة ، وكمية المعلومات المتوفرة ونوعيتها وكيفية معالجتها.

ومن هنا فإنَّ مدير المدرسة هو المسئول الأول عن القرار في مدرسته على المستوى التنفيذي للقرار بصورة إجرائية ، وسلامة القرار وجودته تتقرر في ضوء تحقيقه للمستهدف منه، ولذا فالقرار الذي يتخذ على مستوى المدرسة يجب أن تتوافر له نفس الأسس التي تتوافر في عملية اتخاذ القرار في المستويات الأعلى (الفوق مدرسية ) ، كما ينبغي أن يبنى على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة ، وتوفر العديد من البدائل والاختيار من بينها ، كذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المدرسة.

ولكي يتحقق ذلك فلابد من أن يطبق مدير المدرسة في عملية صنع القرار واتخاذه ودعمه ، الأسلوب العلمي ، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها بطريقة تحقق أهداف القرار ، وتضمن فاعلية تطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة منه .

وحيث أنَّ الإدارة تُعتبر نوع من التفكير الذي يغلب عليه طابع الابتكارية المتعلقة باتخاذ القرار الأنسب لمواجهة موقف معين في ضوء الاختيار من بين بدائل عديدة ، فإن عملية صنع القرار تعد أمراً ضرورياً لكل مؤسسة . ولما كانت المدرسة مؤسسة تعليمية فإنها تعتمد في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار الذي يعد من أخطر العمليات التي تترجم بصورة واقعية التوجيهات التعليمية والتربوية للمدير في الحاضر والمستقبل ، فصانع القرار لا يجوز تجاوزه في أي حال فهو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة ، وعليه أن يقوم بإعداد وتحليل كافة البيانات والمعلومات وتنمية البدائل واستخلاص المؤشرات منها ، والوصول إلى عملية صنع القرار المطلوب .

وعملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة عملية مستمرة ، وهي المحصلة الهامة لعمل مدير المدرسة ، ولذا فإنَّ ثمَة بعض التوجيهات والأسس والاعتبارات الرئيسية لاتخاذ القرار الإداري داخل المدرسة كمؤسسة تربوية تتمثل في:

ج/١. القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي أو كعملية تنظيمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة ، وربما لا يتبين متخذ القرار في حينه أثاره الآنية والمستقبلية المترتبة عليه .

ج/٢. هناك – أيضاً – القرار الإداري التكتيكي والقرار الإستراتيجي ، فالأول هو القرار اللازم لمقابلة موقف نشأ وحالة معروفة ومتطلباته ظاهرة ، أما الثاني فهو القرار الأهم لأنه يتعلق بمحاولة التعرف على وضع لم ينشأ بعد، ورغم ذلك تستخدم القرارات الإستراتيجية أساساً في تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق أهدافها المرسومة أخذاً في الحسبان كل احتمالات الموقف المختلفة ، كما أنها

تعبر عن سلوك إدارة المدرسة في محاولتها لتحقيق أهدافها ، حيث أنَّ أهم القرارات تلك المتعلقة بتوصيل أهداف المدرسة إلى غايتها .

ج/٣. يراعى دائماً عند اتخاذ القرار: الإمكانات الداخلية للمدرسة ، والظروف الخارجية المحيطة بها وطبيعة ونوعية القرارات الصادرة مسبقاً من السلطات العليا والقرارات التي صدرت على مستوى المدرسة.

ج/٤. تطلعات وخبرة متخذ القرار تؤثر بالضرورة على مـــدى صلاحية القرار السليم.

ج/٥. تحديد الأهداف وتوافر نظام دقيق لتبادل الخبرات والمعلومات ، وإجراء عمـــليات الرقابـــة والمتابعة والتقييم الدائم ، من الضروريات لعملية اتخاذ القرار السليم .

ج/٦. الكفاءة في اتخاذ القرار تعني تنفيذه بأقل تكلفة ممكنة ، وهي مقياس لنوع المدخلات المتاحة لتحقيق المخرجات المطلوبة .

ج/٧. القرار الرشيد داخل المدرسة هو الذي يعتمد على المنهج العلمي في اتخاذه فلا يصدر عفو الخاطر أو ارتجالاً ، بل يستند على الاختيار الصحيح لنسب الاحتمالات الممكنة ، وهذا يتطلب أن يقوم القرار الرشيد على عدة عناصر لعل أهمها: الهدف من اتخاذ القرار وقدرة متخذ القرار في التعرف على المشكلة وتحليلها ، وكذلك تحليل البدائل المختلفة للقرار من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتوافرة لديه أو التي يستنتجها ، فضلاً عن بيئة القرار التي تضمن عدة عوامل قد تؤثر بشكل أو آخر على اختيار متخذ القرار لبديل معين دون البدائل الأخرى .

ج/٨. الإدارة المدرسية هي التي تستطيع أن تقوم بعملية تدريب بالمدرسة على عملية اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات التي يشارك فيها إداريو المدرسة ومعلموها .

**٣ / د. العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية .**

على الرغم من أن مدير المدرسة يعتبر – رسمياً – معيناً بمقتضى قرار من السلطات التعليمية التي تحدد له نطاق مسئوليته واختصاصاته ، إلا أن المدير الناجح هو الذي يعمل على أن يكون قائداً إدارياً يستطيع أن ينفذ إلى أعماق التنظيم غير الرسمي ويوجهه نحو تحقيق هدف التنظيم الرسمي حيث أن القيادة **Leadership** " عملية تأثير **Influence Process** تبنى في الأساس على الدور الذي يقوم به الفرد كعضو في الجماعة التي له فيها مركز اجتماعي تعترف به الجماعة ، وينخرط في نوع من السلوك المرتبط بالمركز الذي يشغله " . وعليه فقيادة العمل بطريقة ناجحة تعني أن القائد استخدم كافة النظم والطرق الإدارية الاستخدام الإنساني الأكفأ والأمثل .

وهناك بعض المهارات الأساسية اللازمة للقيادة الإدارية التربوية المدرسية الناجحة، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

### د/١. المهارات الذاتية .

وتشمل بعـض السمات والقـدرات العقـلية والمـبادأة والابتكار وضبط النفس.

### د/٢. المهارات الفنية المادية .

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ، بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية ، وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب .

### د/٣. المهارات الإنسانية الاجتماعية .

وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرءوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم .

### د/٤. المهارات الإدراكية التصورية .

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة ، وعلاقات المؤسســة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه ولكــي يستطيع مدير المدرســة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة

واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعمـــلية القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة والتي تتمثل في الآتي:

٤/أ. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرعوسيه ، والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل المكافأة والخبرة الشخصية للمدير .

٤/ب. توجيه المرءوسين وتوحيد جهدهم والتنسيق بينهم في توزيع مسئوليات العمل بناء على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية .

٤/ج. تحقيق الهدف الوظيفي – والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة – والذي يسعى جميع العاملين بها لبلوغه .

## ٣/هـ . تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة لوظائف الإدارة المدرسية.

يعرف البعض التدريب على " أنه عملية مقصودة ومنظمة ومبرمجة . يقصد بها صقل قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المناطة بوظيفتهم، بالإضافة إلى تنمية الأفراد أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم ".

ويشير البعض إلى أنَّ التدريب هو " العملية التي تساعد العاملين على اكتساب المهارات العملية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلة ، وبالتالي فهو نشاط مستمر ، يزود الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعلهم مهيئين وصالحين لمزاولة عمل معين " .

كما اقر آخرون بأن التدريب عبارة عن " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة التي يتم تدريبها ، تتناول معلوماتهم وأداتهم وسلوكهم واتجاهاتهم ، مما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

وبناء على ما تقدم ، نجد أن التدريب أثناء الخدمة عملية ترمي إلى تحقيق هدف هام ، يتمثل في: تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغير سلوكهم

وتعديل اتجاهاتهم ، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر ، وهو رفع كفاءة الفرد وزيادة فعالية الدور الذي يلعبه ، الأمر الذي ينعكس – إذا تحقق لجميع العاملين – على مساعدة المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة برفع كفاءاتها وزيادة فاعليتـــها وإفادة المجتمع على وجه العموم .

ويعتبر التدريب أثناء الخدمة من أنواع البرامج القيادية ، والتي تهدف إلى تزويد الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالخبرات والمهارات والاتجاهات والطرق الإدارية والقيادية السليمة ، مما يؤدي إلى الفهم والإدراك الواعي لمختلف جوانب العمل الإداري والقيادي داخل المدرسة .

ومن هنا تأتي أهمية وضرورة تطور برامج تدريب القادة الإداريين لقيادة العمل التعليمي والتربوي بالمدرسة وإدارته بكفاءة عالية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال العمل على تحقيق التوجهات والتطبيقات الآتية:

هـ/١. وضع خطة شاملة ومتكاملة ومترابطة للتنسيق والتعاون بين مختلف أجهزة إدارات التدريب أثناء الخدمة وأقسامها التابعة لوزارة التعليم، وبين كليات التربيـــة ومـــراكز البحوث خاصـــة المركز القومـــي للبحوث التربوية والتنمية.

هـ/٢. إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية كما وكيفا للإضطلاع بمسئوليات التدريب من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم وغيرها من عمليات الإشراف والتنظيم والتنسيق ، حيث أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ، خاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساسيات التدريب ولديه الخبرة الكافية لمواجهة المواقف المختلفة ، وإدراك حاجات المتدربين والشعور بمشكلاتهم ودوافعهم .

هـ/٣. تنويع الأساليب المتبعة في التدريب ، وعدم الاكتفاء بأسلوب المحاضرة أو المناقشة فقط ، وإحداث نوع من التوازن بين أساليب التدريب النظرية والعملية ، وتوظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة من عملية التدريب ، مع مراعاة

ضرورة أن تتساير أساليب وطرق التدريب مع أهداف البرنامج المقدم للمرشحين للترقية لوظيفة أعلى .

هـ/٤. إن تحقيق العملية التعليمية التربوية لأهدافها مرتبط بوجود المدير المدرب تدريباً جيداً ، الذي يستطيع قيادة المدرسة كوحدة واحدة متكاملة ، وفي ذات الوقت مكونة من مجموعة من العناصر والأجزاء المادية والبشرية والمعنوية المتشابكة والمتفاعلة والمترابطة معاً ، لتكون إطاراً كلياً شمولياً متعدداً ، من خلال المواقف والقضايا والمشكلات وحلولها ، ومن هنا يصبح التدريب نظاماً متكاملاً مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة ويتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات متمثلة في الإنجاز والنتائج المتعددة، وهناك العديد من الأساليب التي تستخدم كوسائل وطرق للتدريب أثناء الخدمة ، ويمكن توظيفها في عملية التدريب للترقية للوظائف الإدارية المدرسية ، ومنها: تمثيل الدور ، ودراسة الحالة ، وتحليل المواقف .

هـ/٥. أن تركز محتويات برامج تدريب القيادات الإدارية على مستوى المدرسة على مساعدة المتدربين في الوقوف على جوانب الإدارة المدرسية، ومتطلبات وظائفهم القيادية الإدارية الجديدة وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساعدهم على إدارة مدارسهم وباقتدار ، وتكسبهم العديد من الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة ، والتفاعل مع كل العاملين فيها ، ومع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى إثراء معلوماتهم ومعارفهم وإكسابهم فهماً متعمقاً لطبيعة المدرسة التي يتولون إدارتها ، فضلاً عن تطوير ثقافتهم التربوية والمهنية بطريقة فعالة وجيدة، وترجمة الأفكار والدراسات النظرية التي يكتسبونها إلى ممارسات وتطبيقات وخبرات عملية حقيقية ، تظهر آثارها في مدى قدرة المدير – كقائد إداري – على ممارسة وظائفه وأدواره ومسئولياته الإدارية والفنية والمالية والمهنية ، وتوظيف كل ذلك في حل مشكلات المدرسة والوصول بمخرجاتها إلى أعلى درجات الجودة والتميز .

هـ/٦. تطوير وتنويع أساليب التقويم المستخدمة في برامج التدريب أثناء الخدمة للوظائف القيادية ، وتطبيق العديد من الاختبارات قبل التدريب وأثنائه وبعد الانتهاء منه ، لقياس أثر الاستجابة والتعليم والفاعلية التي اكتسبها الدارس المرشح للترقية بالإضافة إلى تقويم فاعلية البرنامج التدريبي ككل للوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج ومراعاتها مستقبلاً ، وإلى جانب ذلك ، لابد أن يكون هناك متابعة مستمرة للبرامج التدريبية للوقوف على مدى صلاحيتها وإمكانية تطويرها مستقبلاً ، حيث تمثل عمليتا التقويم والمتابعة للمدربين وللبرنامج التدريبي ذاته أساساً هاماً في تصحيح الأخطاء ونواحي القصور وتطوير عملية التدريب ومحتوياتها والارتقاء بها .

## عود على بدء

مما تقدم يتضح مدى تأكيد الفصل الحالي على أنَّ أية تنمية إدارية في مؤسسة تعليمية يجب أن تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تبرز في تنظيماتها وعملياتها وإجراءاتها مع العاملين فيها والمتأثرين بها وتوجههم . وقوام هذه المفاهيم:

- أنَّ الإدارة وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية ، وليست سبيلاً للتسلط والهيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها ، سواء كانوا من الجمهور أو من العاملين في الإدارة، لذلك كان لا بد أن ترتكز فلسفتها إلى مقومات رئيسية في مقدماتها الديمقراطية التي تسمح للإداري بحسب موقعه ومسئولياته بالتعبير عن رأيه بحرية ، وبذلك يستطيع المشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار وتنفيذه ولو على المستوى الإجرائي – المدرسي –
- أنَّ الإدارة في تحليلها النهائي من حيث التنظيم والإجراءات هي – في المقام الأول – مجموعة من البشر وليست مبنى وهياكل ومجموعة من التشريعات والإجراءات، لذلك كان أهم ما في الإدارة هو اختيار هؤلاء البشر وإعدادهم علمياً ومهارياً وخلقياً .

- ❀ أنَّ الإدارة – بالمفهوم المعاصر – مرتبطة بعملية تفكير ذات خصائص معينـــة في معالجة قضايا التعليم وفي التعامل مع الآخرين وفي النظرة الشاملة للتنميـــة التربوية ، فهي بذلك ذات نظرة مستقبلية في معالجة الأمـــور وتتحـــرك نحـــو المستقبل على بصيرة ووفق خطوات هادفة .
- ❀ أنَّ الإدارة عملية علمية ، فلقد أصبحت علماً لـــه أصـــوله ومبادئـــه ، والعمـــل الإداري في مجال التعليم صار عملاً يحتاج إلى بصر عميق فيه وفـــي أبعـــاده، ومن أجل هذا وجب اعتماد المنهج العلمي في تشخيص واقع الإدارة والتعـــرف على قضاياها ومشكلاتها . وفي كل الأحوال لابـــدَّ أن تكـــون الإدارة المدرســـية انعكاساً لرؤية اجتماعية يتطلع إليها مجتمع العاملين بالمدرسة في المقام الأول .

وهكذا تضمن هذا الفصل – خلال البعد الأول منه – تحلـــيلاً مفصـــلاً لماهيـــة الإدارة المدرسية من حيث: المفهوم والأهداف بجانب طبيعة الإدارة بين: الفـــن والعلم والأخلاق وأبرز أنماطها تداولاً وأهم سمات المدير في نطاق كل نمط على حدة واحتوى البعد الثاني لذات الفصل على واقع الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية وإجراءات تطوير هذا الواقع ؛ لكل هذا جاء الفصل الثاني ليعرض معالم الأدوار الأساسية لمدير المدرسة العصرى ليصـــير أهـــلا للتعـــايش مـــع متطلبات العصر .

الفصل الثانى

# إدارة المدرسة الإلكترونية

تقديم

أولا: طبيعة المدرسة الإلكترونية وإدارتها.

١ – المدرسة الإلكترونية: المفهوم – الأهداف – المستويات

٢- المدرسة الإلكترونية : الخصائص والمميزات

٣- وسائط إدارة المدرسة الإلكترونية .

ثانيا : المعلم وإدارة المدرسة الإلكترونية

ثالثا : المعالم الرئيسة لمدرسة إلكترونية بجمهورية مصر العربية.

# الفصل الثانى
# إدارة المدرسة الإلكترونية

## تقديم

تُعد فكرة المدرسة الالكترونية من الأفكار القديمة التي ظلت تراود فكر الكثيرين من المهتمين بقضايا التعليم وتطويره من أجل التغلب على الكثير من مشكلاته مثل زيادة أعداد المتعلمين والقصور فى مواجهة الفروق الفردية بين المتعلمين ونقص أعداد المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً.

وكانت تلك الفكرة هى الشغل الشاغل لكل مهتم بتطوير العملية التعليمية فى ضوء متطلبات التدفق التكنولوجي من منسق تكنولوجي ، وأعضاء مجلس إدارة المدرسة والمسئولون عن دمج التكنولوجيا داخل الفصل المدرسي . وتحولت تلك الفكرة إلى حقيقة مع ظهور شبكة الإنترنت واقتحامها مجال التعليم وما ترتب على ذلك من ظهور للكتب الإلكترونية والدوريات وقواعد البيانات والموسوعات والمواقع التعليمية والاتصال غير المباشر عن طريق البريد الإلكتروني **E-mail** والبريد الصوتي والتخاطب بالصوت والصورة كالمؤتمرات المرئية من خلال الإنترنت وكذلك وجود التعلم عن بعد.

وفى المدرسة الإلكترونية يتم تعليم مختلف المواد الدراسية وخاصة التي يواجه المتعلمون صعوبة فى دراستها كالرياضيات وذلك عن طريق التفاعل غير المباشر بين المتعلم والمادة الدراسية وأيضاً التفاعل المباشر بين المعلم والمتعلم. ومن خلال المدرسة الإلكترونية وما تتضمنه من برامج للمحادثة **Chatting Programs** يتمكن المتعلمون من التفاعل أكثر بطريقة مباشرة للأفكار المتقاربة مع الآخرين بالإضافة إلى الاستجابات السريعة المباشرة .

وتغير دور المعلم من ملقن للمادة الدراسية إلى موجه ومرشد للمتعلمين وأصبح هناك تفاعل بين المعلم والمتعلم . وفى ضوء مفهوم التعليم الإلكتروني **E-Instruction** تغير تصميم المقررات بأسلوب يتلاءم والإنترنت ومن ثم ينبغي إعادة

النظر فى إعداد المعلم وتهيئته للتدريس فى ضوء مفهوم المدرسة الإلكترونية حتى يكتسب مهارات استخدم الكمبيوتر والإنترنت فى التعليم وتصميم المواقع التعليمية Instructional Site والمحادثة التعليمية Instructional chatting والمناقشات من خلال الإنترنت بالإضافة إلى استخدامه لجميع الوسائط الفائقة hypermedia المتعلقة بالكمبيوتر التعليمي Instructional Computer فى مختلف المواقف التعليمية .

ومنذ التفكير فى استخدام شبكة الإنترنت فى التعليم ، تعددت تطبيقاتها فى هذا المجال سواء داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها وقد بدأت شبكة الإنترنت أخذ مكاناً متميزاً بين المؤسسات التعليمية كوسيط تعليمي وباعتبارها من أكبر الموسوعات التعليمية التي عرفها التاريخ ولكونها أداة للشرح والتوضيح ووسيلة لنقل الأفكار وتبادل التجارب فهي بمثابة النمط المتميز للتفاعل المباشر مع العالم الخارجي . ومن ثم فقد ازدادت المواقع التعليمية على الإنترنت فى الآونة الأخيرة، بحيث باتت تمثل أحد البنود المهمة فى خطط وسياسات التعليم . ومع تطور شبكة الإنترنت وانتشارها عالمياً أصبحت أداة رئيسية لحفظ المعلومات ومن خلالها تم تحويل التعليم من تقليدي إلى تعليم فردي وهذا يُعد أحد الغايات المهمة للتربية والتي ينادي التربويون بتحقيقها وعلاوة على ذلك فإن شبكة الإنترنت تؤدي دوراً مهماً وفعالاً فى التعليم والتدريب من بُعد مما يوفر الوقت ويغن عن الأماكن والتجهيزات المتنوعة .

ونتيجة للآثار المترتبة على استخدام الإنترنت فى التعليم والتي مؤداها قضاء معظم المتعلمين أغلب الأوقات أمام شاشات الكمبيوتر يتجولون فى المواقع التعليمية المتخصصة والمنتشرة على الإنترنت ويؤثرون النقاش المنظم مع أقرانهم وظهور تطبيقات متنوعة للإنترنت كالبريد الإلكتروني E-mail وحلقات النقاش الإلكترونية التي يرتادها المتعلمون وتفضيلهم لها مقارنة بالأساليب التقليدية فى التعلم ونتيجة للتعلم من بعد من خلال الإنترنت كل ذلك أدى إلى ظهور المدرسة الإلكترونية

**Electronic School والتي ستوفر الحرية الكاملة للمتعلمين للتعلم فى أي وقت يفضلونه وأي مكان يتواجدون فيه مقارنة بالمناخ المقيد للمدارس النظامية ، كما أنها ستساعد على مرونة النظم التعليمية التي من شأنها معاونة الفائقين للتقدم السريع فى دراستهم . وحيال ذلك يرى البعض أن شبكة الإنترنت تعد من المصادر الأساسية لمشروع مدرسة المستقبل ومن ثم اقترح تصميم ونشر بعض المناهج على صفحات الويب وعقد المؤتمرات وندوات النقاش .**

**ومن هنا يمكن القول بأن إدارة المدرسة الإلكترونية تعد بمثابة إدارة للمدرسة المعاصرة التي يُستهدف إنشائها التصدي للانفجار المعرفي والفيضان المعلوماتى . فما طبيعتها ؟ وما دور المعلم حيالها ؟ وما المعالم الرئيسية لإحدى هذه المدارس بجمهورية مصر العربية ؟**

<u>أولاً : طبيعة المدرسة الإلكترونية وإدارتها :</u>

١- المدرسة الإلكترونية : المفهوم – الأهداف – المستويات

**تمثل المدرسة الإلكترونية إحدى التطبيقات الحديثة للتعليم المبنى على الإنترنت ، " وهى عبارة عن غرفة إلكترونية تشتمل على اتصالات أو أماكن خاصة يتواجد فيها المتعلمون ، ويرتبطون مع بعضهم بعضاً ومع المحاضر عن طريق الإنترنت "**

**وقد يتبادر إلى الذهن للوهلة الأولى أن المدرسة الإلكترونية عبارة عن بيئة للتعلم من بُعد باستخدام الكمبيوتر ، ولكنها مفهوم أعم وأشمل من ذلك فهي مدرسة فى الفضاء الإلكترونى ترتكز على أسس علمية سليمة فى مجال العملية التعليمية ويكثر فيها التفاعل الإيجابى المباشر أو غير المباشر بين المعلم والمتعلم " وفيها يتم إرسال الدروس والمحاضرات إلى مسافات بعيدة حيث يجتمع الطلاب فى مكان واحد أو أماكن متفرقة حول الدرس والمعلم ، ومن خلال الوسائل المتنوعة والمؤتمرات المرئية يستمتع الطلاب بالتعلم " . فقد يتم التعلم من بعد عن طريق نقل الملفات أو**

الإرسال والاستقبال للمعلومات من خلال البريد الإلكترونى ، بينما تتسم المدرسة الإلكترونية بالتفاعلية بين المتعلم والمعلم من خلال المناقشة الآنية والحوار المباشر ، لذلك فالتعلم التفاعلى هو السائد فى مجال تلك المدرسة . " ومن الممكن أن تتم هذه الأنشطة المتنوعة من خلال الدمج بين الصوت والصورة والمؤثرات اللونية والحركية المتنوعة داخل قاعة تدريسية مجهزة بأجهزة كمبيوتر تستخدم لهذا الغرض " .

وتعتمد فكرة المدرسة الإلكترونية على إيجاد موقع تعليمى مرتبط بالإنترنت يخدم قطاع التعليم ، ويتوافر فيه مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية يمكن الاستفادة منها ، وتضطلع المدرسة الإلكترونية بمهمة الاتصال المستمر بين مختلف فئات القطاع التعليمى عن طريق البريد الإلكترونى وربط المدارس بالطلاب حتى ولو كانوا بعيدين عن فترات الدراسة الفعلية ومن خلالها يمكن الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين . " فالمدرسة الإلكترونية ترفع شعار إمكانية التعلم فى أى وقت ، وفى أى مكان ، وبأى أسلوب ، وبأى سرعة "

ويمكن استخدام أسلوب المحاكاة **Simulation** خلال المدرسة الإلكترونية نظراً لأنه " يجمع بين دراسة الحالة وتمثيل الأدوار حيث يتم توفير حزمة معلومات عن منظومة خيالية والعوامل الخارجية التى تؤثر فيها ، ويؤدي المتعلمون خلال ذلك عدة أدوار كفريق تعاونى لمعالجة المشكلة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب ، مع تزويدهم بالتغذية الراجعة **Feed Back** التى توجههم إلى البديل الأمثل . وهذا الأسلوب يعزز ملكة التخيل والتحليل لدى المتعلمين ، وينمى قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة من بين عدة بدائل متاحة، ومن ثم يستخدمونها كحلول للمشكلات المتنوعة التى تواجههم .

وليس شرطاً أن تكون القاعات الدراسية للمدرسة الإلكترونية مكاناً محدداً بعينه ، وإنما قد يتعلم الطلاب فى أى مكان فى العالم ، وفى المنزل أو فى أى مكان ما خارج

المنزل ، أو عند خروجهم للرحلات ، ويظلون على اتصال بأقرانهم – داخل هذا الفصل الوهمي أو الافتراضي – ومعلميهم .

وانطلاقاً من ذلك فقد ذكر أحمد حامد منصور أن المدارس الإلكترونية تتكون من مجموعة عناصر تتفاعل بعضها مع البعض الآخر ، وهذه العناصر هى:

- ❀ الفصول الدراسية الالكترونية .
- ❀ التجهيزات والآلات الإلكترونية .
- ❀ الأنشطة المتنوعة التى ينبغى أن يمارسها متعلمو المدرسة الإلكترونية .
- ❀ شكل المدرسة الإلكترونية وقاعاتها الدراسية الإلكترونية .
- ❀ الآباء .
- ❀ المجتمع .

ومن ذلك يمكن القول بأن المدرسة الإلكترونية قد تكون نظامية ، وقد تكون غير نظامية ، فالمدرسة الإلكترونية غير النظامية هى التى يتعلم فيها الطالب فى اى مكان وفى أى وقت وبأى أسلوب . بينما المدارس الإلكترونية النظامية هى التي يتعلم منها الطالب فى ضوء خطة موضوعة وبإشراف مجموعة مشرفين متخصصين وبأجهزة للطلاب فى أماكن محددة تحتوى على التجهيزات والإمكانات الملائمة يطلق عليها الفصول الإلكترونية "والتى تعد من أحدث الوسائل التى حلت محل الفصول التقليدية ، فهى تسمح بالمشاركة التعليمية وزيادة الفهم والاستيعاب، وتنمية الدوافع ، كما إنها تسمح بالتفاعل بين المعلم والمتعلم مع المعلومات من خلال مصادر متعددة ، وتتسم بالتخطيط والتنظيم الجيد للمقرر المعروض على الطالب من خلال المدرسة الإلكترونية".

وفى ضوء ذلك ظهرت الفصول الإلكترونية والتى من خلالها يمكن التعلم عبر المدرسة الإلكترونية النظامية الكثير من المعارف فى شتى المجالات بطريقة أكثر جاذبية نظراً لتوافر العديد من تقنيات التعليم الحديثة الكامنة بالفصل الإلكترونى .

**وتعرض ماري نولان Nolan نموذجاً للفصل الإلكترونى بهدف دراسة منهج ما على الإنترنت المحلية وهو كالتالي :**

- **تنظيم الطلاب فى مجموعات تحتوى كل منها على ١٠-١٢ طالباً .**
- **تقسيم المنهج المطلوب دراسته إلى مجموعة من الوحدات الدراسية ، كل وحدة تأخذ أسبوعاً دراسياً ، وفى الأسبوع الواحد تتم الدراسة لمدة ٥ جلسات ، وكل جلسة ٢٠ دقيقة .**
- **يتصل المتعلمون بالموقع الخاص بالمدرسة الإلكترونيـــة مـــن خـــلال العنـــوان المعطى لهم**
- **الاستعانة بخدمة البريد الإلكترونى فى الاتصال بالمدرســـة الإلكترونيـــة وتلقـــى الردود السريعة لاستفساراتهم .**

## ومن أهداف الفصل التعليمى الإلكتروني :

- **استخدام التكنولوجيا وقواعد البيانات لتعليم الطلاب الفهم والتحليل ، وإكســـابهم مهارات الاتصال بمصادر المعلومات ، واتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الإنترنت .**
- **المشاركة التعليمية الفعالة ، وتنمية التعلم التعاوني ، وإكساب المهارات المتطلبة للعمل الجماعي فى هذه البيئة .**
- **الاتصال بمصادر المعلومات والخبرات عبر الإنترنت .**
- **فهم المجتمع والمتغيرات الاقتصادية التى طرأت عليه .**
- **متابعة المجتمع والثقافة والتاريخ والمعلومات المتزايدة .**

**ومن ذلك فإن الفصول الإلكترونية المنبثقة من المدارس الإلكترونية يمكن أن تفيد الطلاب من خلال المناهج المبرمجة فى اكتساب المعارف المتنوعة ، وإتقان مهارات البحث عبر الإنترنت ، وتنمي تفكيرهم الناقد وتحليلهم للمعلومات، وتعينهم على المشاركة فى العمل الجماعي على الإنترنت ، مما يؤدي إلى وضوح أهداف الفصل الإلكترونى فى العملية التعليمية**

ويرى مارتن وتيلور **Martin & Taylor** أن استخدام فصول المدرسة الإلكترونية لا يعنى مجرد نقل ما يحدث داخل الفصل التقليدي وإنما يجب الدمج بين مجموعة العناصر التالية :

- ❀ توجيه المتعلمين نحو أسلوب جديد للدراسة .
- ❀ البعد تماماً عن الطريقة التقليدية لتعليم الطلاب وتدريبهم .
- ❀ الاختيار الجيد للموضوعات التى ينبغى أن يتدرب عليهـــا المـــتعلم مـــن بـــين موضوعات متنوعة .
- ❀ انتقاء الوسائط الفائقة **Hypermedia** بما يتناســـب وطبيعـــة الموضـــوعات المختارة .
- ❀ توفير متطلبات تعليم الطلاب من برامج ووسائل لإثراء التعليم .
- ❀ توفير متطلبات المناقشة والحوار بين المعلم والمتعلم .

ويتسم التعليم من خلال المدرسة الإلكترونية بالمرونة ، ومن ثم يلزم إعادة النظر من قبل المسئولين عن التعليم والتعلم فى تقييم طبيعة العلاقة بين تلك المدارس والعملية التعليمية ، فلم يصبح التعليم مجرد تلقين الفرد كم هائل من المعلومات ، وإنما معاونته على البحث والتحري واكتساب معظم المعارف بطريقة ذاتية ، ومن ثم ينبغى التركيز على هذا النمط من أنماط التعليم والذي يطلق عليه التعليم الإلكتروني **E-Teaching** والذي يمكن تعريفه بأنه " تعليم قائم على الويب ، يتضمن برنامج تعليمي مرتكزاً على الهيبر ميديا **Hypermedia** ، ويستخدم خصائص ومصادر الويب بهدف تقديم تعلم ذا معنى بخطى سريعة ، كما أنه يدعم التعلم الفعال "

أى أن التعليم الإلكتروني هو ذلك التعليم الذى يتم عن طريق الكمبيوتر وأى مصادر أخرى متضمنة به تساعد فى عمليتي التعليم والتعلم وفيه يحل الكمبيوتر محل الكتاب والمعلم أيضاً ، حيث يقوم الكمبيوتر بعرض المادة المناسبة بناء على استجابة الطالب .

وللتعليم الإلكتروني من خلال المدرسة الإلكترونية أربعة مستويات رئيسية هى :

**المستوى الأول : منتديات البريد الإلكترونى ، وهذا المستوى ييسر الاتصال التعليمى بين مجموعة صغيرة من الطلاب ، ويفيد البريد الإلكتروني فى تبادل المعرفة والآراء بين هؤلاء الطلاب .**

**المستوى الثانى : الشبكات المحلية LAN ، وفى هذا المستوى يسهل إجراء الحوار والمناقشات على المستوى المحلي .**

**المستوى الثالث : التدريب التفاعلي من خلال الإنترنت ، ويتميز هذا المستوى بالمحاكاة Simulation ، وبالرسوم الجاذبة للانتباه ، كما أن التعلم فى ضوء هذا المستوى يتم بأقل التكاليف .**

**المستوى الرابع : التعلم التفاعلي الفوري من خلال الإنترنت ، ويتم فيه الاهتمام بالمؤثرات الصوتية واستخدام أجهزة الفيديو ، ومازال هذا المستوى فى حيز التطوير .**

**ولا يقتصر التعليم الإلكتروني على المدارس وإنما تعداها إلى الجامعات بل كان السبق للجامعات في هذا المجال حيث ظهرت " الجامعة الإلكترونية Electronic University وهى عبارة عن مجموعة من الكليات والجامعات ترسل بعض المقررات الدراسية عن طريق الإنترنت ، ويمكن لأعضاء هيئة التدريس أن يتحاوروا مع طلابهم عن طريق البريد الإلكتروني" والمحادثة عبر الكمبيوتر ، ويمكن للطلاب الحصول على درجتي البكالوريوس والليسانس عبر الجامعة الإلكترونية . كما يمكن استخدام المكتبة "Electronic Library " عبر الكمبيوتر . وينتشر خلال هذا الأسلوب التعليم التفاعلي من بُعد المعتمد على التكنولوجيا ، ولا تؤثر فيه المسافات مهما بعدت ، وتتقلص فيه مشكلات متطلبات التعليم التقليدي كضرورة وجود أماكن لتدريس الطلاب ، أو توفير الجامعات والمعاهد ، أو مقاعد الطلاب ومعاملهم**

وتجهيزات تلك المعامل ، أو ضرورة توفير عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس أو تحديد أوقات كافية للتدريس والتعلم " .

إن التعليم الإلكتروني سواء فى المرحلة الجامعية أو فى مرحلة ما قبل التعليم الجامعي له أهميته فى العملية التعليمية فى ضوء مستحدثات العصر الحالي، ولذلك " من المتوقع أن تصل نسبة هذا النوع من التعليم بنهاية عام ٢٠٠٢ إلى حوالي ٨٠% داخل المدارس والكليات والجامعات بمختلف أنواعها ".

من العرض السابق يمكن القول بأن المدرسة الإلكترونية **E-School** عبارة عن بيئة للتعلم يتوافر فيها موقع تعليمي موجود بالفعل على الإنترنت ، أو يمكن تصميمه من قبل مجموعة من الخبراء في التعليم والكمبيوتر ونشره على الإنترنت بحيث يخدم القطاع التعليمي في المقام الأول . ويمكن الاتصال به بيسر عن طريق عنوانه ، وفى ضوء ذلك يتم تصميم المناهج على صورة وحدات دراسية تراكمية تبنى في الموقع على هيئة صفحات نسيجية ، وتطوع البرامج التعليمية المتضمنة هذه الوحدات للعمل على الإنترنت من خلال الموقع التعليمي الإلكتروني ليتمكن العديد من المستخدمين من التعامل مع هذه البرامج حتى ولو كانوا فى أماكن متباعدة . كما تستخدم نظم الحماية لإعطاء الصلاحيات للدخول عبر هذا الموقع كطلب اسم المستخدم **User Name** وكلمة السر **Password** للدخول إلى بعض المواد الموجودة فى الموقع . علاوة على ضرورة وجود وسائل رقابية للموقع وأنظمته المختلفة لتحليل الاستخدام وقياس فعاليته وتقويمه .

ويُلاحظ أن هناك فرقاً بين المدرسة الالكترونية والتعلم من بعد ، فالتعلم من بعد يقتصر على الاتصال بموقع ما عن طريق الإنترنت وتصفح ما به من معلومات فى مجال المواد الدراسية أو غيرها من المعارف المتنوعة ، ونقل ملفات تحتوي على معارف معينة يحتاجها المستخدم ، بينما لفظ مدرسة إلكترونية أشمل وأعم من ذلك ، نظراً لأن هذه النوعية من المدارس يتم فيها التعليم والتعلم التفاعلي والمناقشة والحوار بين المعلم والمتعلم ، وإرسال الأسئلة للمعلم بطريقة آنية واستقبال

الاستجابات لتلك الأسئلة بطريقة آنية أيضاً ، وهى بذلك مدرسة حقيقية ذات تعليم فعال ولكن من خلال الفضاء الإلكتروني.

ويمكن التمييز بين نوعين من المدارس الإلكترونية ، إحداهما : مدرسة نظامية وهى مدرسة إلكترونية يتم التعليم والتعلم من خلالها فى ضوء خطة مصممة من قبل ، وتحتوي على التوجيهات والتعليمات التى ينبغي أن يتبعها كل من المعلم أو المشرف والمتعلم خلال المدرسة الإلكترونية وتتم الدراسة فيها من خلال القاعات التدريسية المجهزة بأجهزة الكمبيوتر وملحقاته التى تمكن المتعلم من التعلم الفعال ، ويشرف على التعليم فى القاعات التدريسية مشرفون مدربون على التعامل مع الأجهزة أو معلمون مجهزون لإرشاد المتعلمين وتوجيههم فى ضوء أسس التعلم من خلال المدرسة الإلكترونية ، والثانية : المدرسة الإلكترونية غير النظامية حيث يتم التعلم من خلالها فى أى مكان خارج القاعات الدراسية بالمدرسة ، فقد يتم التعلم فى المنزل مثلاً ، ولا يتواجد فى هذه النوعية من المدارس مشرف تكنولوجي أو معلم للتوجيه والإرشاد ، وإنما يضطلع بهذه المهام من يقوم بالتدريس خلال المدرسة الإلكترونية .

٢- المدرسة الإلكترونية : الخصائص والمميزات :

من خلال العرض السابق للمدرسة الإلكترونية تبين أنها تؤثر إيجابياً على تعلم الطلاب لشتى المقررات الدراسية وتزيد من دافعيتهم للتعلم ، ، وتدعم مفهوم التعلم الذاتي لديهم " فالمدرسة الإلكترونية تعد عاملاً مهماً من العوامل التى تنمى الإبداع لدى كل من المعلم والمتعلم ، فهى بمثابة أداة دافعة بطريقة ديناميكية تعمل على تنمية الاحتراف فى التعليم ، وكلما مارس المعلم استخدام المدرسة الإلكترونية فى التدريس طوال فترة خدمته كلما زاد نموه المهنى التدريسى ، أى أن لها تأثيرها الإيجابى على أساليب تعليم المعلمين أنفسهم من حيث تنويع تلك الأساليب ، وتدعيم تطورهم المهني ومعاونتهم على إيجاد الحلول الإدارية الملائمة داخل الفصول الدراسية .

وتتميز المدرسة الإلكترونية عموماً بما يلى:

- البحث عن المعلومات من خلال المدرسة الإلكترونية وما تتضمنه من وسائل للتحري يوفر جواً من المتعة أكثر من أساليب البحث من خلال الكتب ، نظراً لتضمنها مؤثرات صوتية وحركية ولونية.
- توفر خيارات تعليمية عديدة لكل من المعلم والمتعلم لما فيها من تنويع فى المعلومات والإمكانات .
- المعلومات من خلال المدرسة الإلكترونية حديثة ومتجددة باستمرار .
- تزود الجميع بالقدرة على تبادل المعرفة وتبادل التغذية الراجعة **Feed Back** من خلال إمكانية الاتصال بالخبراء فى مختلف المجالات .

ويضيف دي سيكون وآخرون **De Cicco et al.** مجموعة من مزايا المدرسة الإلكترونية والإنترنت كأداة تربوية تتلخص فيما يلى :

- توفير فرصة تعليمية غنية ذات معنى ، فالطلاب مع شعورهم بالسيطرة والتحكم على تعلمهم يتحكمون بمدى تقدمهم الأكاديمي ويشاركون برؤيتهم وتجاربهم مع الآخرين أكثر من أولئك الذين لا تتوفر لديهم فرصة التعلم عبر المدرسة الإلكترونية ، ويمكن تطوير هذه القدرات بواسطة الاتصال مع الأصدقاء والزملاء ومشاركتهم للأفكار .
- تطور مهارات الطلاب على مدى أبعد من مجرد تعلم محتوى التخصص حيث إن ما يميزهم فى هذا العصر قدرتهم على اكتساب مهارات مثل القيادة ، وبناء الفريق ، ومهارات التواصل الجيد ، والتفكير الناقد ، وحل المشكلات كما أن استخدام المدرسة الإلكترونية عبر الإنترنت يزيد من احتمالية اكتساب الطلاب لتلك المهارات .
- التعلم من خلال المدرسة الإلكترونية عبر الإنترنت يوفر بيئة تعليمية غير مقتصرة على غرفة الصف أو على زمن معين ، كما إن التحرر من الوقت والحيز يحفز العلاقات مع الآخرين من أجل التغذية الراجعة والحصول على المعلومات من مصادر مختلفة بالإضافة إلى تكوين قدرات ذاتية .

❀ أيضاً فإن التعليم باستخدام المدرسة الإلكترونية عبر الإنترنت يوفر فرصة تطوير مهنى وأكاديمي كبيرة للمعلم عند الاشتراك بالمؤتمرات الحية من خلال البريـــد الإلكتروني أو شبكة الاتصال المباشر ، والحوار بين الأكاديميين بحيث يظل على اتصال بالتطورات الأكاديمية الحديثة فى العالم. ومن خلال هذا الاتصال الأكاديمي فإن المعلم يعد بمثابة القدوة لطلابه .

ويرى وايزنبيرج *Wiesenberg* أن من مميزات المدرسة الإلكترونية ما يلى :

١. ملائمة هذا النوع من التعليم للطلاب فى ضوء التغيرات التكنولوجية المتلاحقة .
٢. شغل أوقات الفراغ والقضاء على مشكلة البعد الجغرافي .
٣. زيادة التفاعل بين المعلم والمتعلم فى ضوء تلك البيئة التعليمية الحديثة .
٤. زيادة جودة التعليم ، وزيادة فعالية التعلم والبعد عن البيئـــة الروتينيـــة والنظـــام التقليدي .
٥. زيادة عدد قواعد البيانات والمصادر التعليمية الأخرى المؤثرة إيجابياً فى التعلم .

وبصفة عامة عند تعامل الطلاب فى عالم المدارس الإلكترونية يبدأ التعلم التفاعلي فى الظهور وسريعاً ما يكون السمة الأساسية لهذه النوعية من المدارس، ويصبح التعلم أكثر تشويقاً بالنسبة للطلاب فى هذه البيئة التفاعلية .

ومن كل ذلك يتضح أن المدرسة الإلكترونية وسيلة تفاعلية تبادلية بين المعلم والمتعلم وبين أطراف متعددة لها علاقة بالمجال التعليمى كمديري المدارس، والموجهين، وأولياء الأمور ، وكل من له دور فى العملية التعليمية ، " فالطلاب يمارسون التعلم فى جميع مجالاته من خلال أساليب تعليمية تعلمية متنوعة وبطريقة حديثة ، ويتمكن الآباء من معرفة ما يحدث خلال الفصل التعليمي الإلكتروني إما بالدخول المباشر عبر الإنترنت، أو بنمط غير مباشر من خلال البريد الإلكتروني ، وكذلك يستفيد المعلمون من أساليب إعداد الدروس وخدمة تبادل المعلومات مع أقرانهم بهدف تطوير العملية التعليمية.

ولتبيان جدوى المدارس الإلكترونية ، فقد أجريت دراسة قومية لمعرفة دور الاتصالات المباشرة على الإنترنت داخل المدارس وأوضحت هذه الدراسة أن أفضل الطرائق التعليمية فى العصر الحالي هى الاستفادة من الإنترنت فى المجال التعليمي ، وتضمين الطلاب كعناصر مباشرة للدراسة الفعلية فى هذا المجال وقارنت الدراسة بين ٢٢ فصلاً دراسياً من الصفين الرابع والسادس فى سبع مدارس ، حيث درس نصف طلاب هذه الفصول من خلال المدرسة الإلكترونية ، بينما درس النصف الآخر من خلال المدارس النظامية العادية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً لصالح مجموعة المدارس الإلكترونية فى تحصيلهم للمقررات الدراسية.

ويؤكد حسام محمد مازن على أهمية تكنولوجيا الاتصالات السريعة كوسائط تعليمية، والتى من الممكن أن تُستخدم فى المدرسة الإلكترونية والتى قد تسهم فى مواجهة ثورة انفجار المعلومات ، وذلك بتطوير طرائق ووسائل تقديم المعارف ، ويمكن عن طريقها مواجهة الزيادة المطردة فى أعداد الطلاب فى شتى مراحل التعليم فى الدول العربية .

٣- وسائط إدارة المدرسة الإلكترونية :

تُعد شبكة الإنترنت وما صاحبها من أساليب التعلم من بعد السبب الرئيسي لظهور المدرسة الإلكترونية . وللإنترنت فى المدرسة الإلكترونية أربع خدمات رئيسية إسهاماً منه فى إدارتها :

أ - البريد الإلكتروني ***E-mail***

يُعد البريد الإلكتروني أحد وسائل تبادل الرسائل بين المعلم والمتعلم من خلال المدرسة الإلكترونية ، والتى تتسم بسرعة وكفاءة عالية لا تُقارن بالأساليب التقليدية لإرسال الرسائل وتلقى ردودها ، " والإرسال من خلال البريد الإلكتروني وسيلة اتصال سهلة بالتليفون ، إلا أن الاتصال الأخير لا يستلزم شخص آخر يتواجد فى نفس الوقت لالتقاط المحادثة ثم الرد . ويمكن وضع كم كبير من المعلومات والاستفسارات خلال تلك الوسيلة ، ويمكن للشخص المستقبل الرد فى الوقت الملائم "

ويمكن توظيف البريد الإلكتروني فى إدارة المدرسة الإلكترونية فى كل من المجالات التربوية والتعليمية المتنوعة من خلال :

١. تحديد عنوان بريدي لكل متعلم للاتصال به فى شتى جوانب العملية التعليمية ، أيضاً تبيان الأنشطة التي يمكن أن يشارك فيها داخل المدرسة.

٢. الاتصال بأولياء الأمور لمناقشتهم فى أمور متنوعة تخص أبنائهم ، بالإضافة إلى إرسال نتائج التقويم المستمر بشكل دوري لولي الأمر حتى يتمكن من المتابعة المستمرة للمتعلم .

٣. يمكن عن طريق البريد الإلكتروني تبادل النماذج الإلكترونية بين المؤسسات التربوية والحكومية لإنجاز مهام كل من المعلمين والمتعلمين بدقة ومرونة.

٤. التواصل الفعال بين مختلف المدارس والإدارات المدرسية المتنوعة وبين وزارة التربية والتعليم لتبادل الآراء حول المشكلات التى تواجه العملية التعليمية مما يؤدي إلى السرعة فى إيجاد حلول لتلك المشكلات .

٥. تبادل الرسائل الإلكترونية مع الجامعات داخل الدولة وخارجها للاستفادة من خبراتها فى مجال العملية التعليمية .

ب- خدمات تبادل الملفات : File Transfer Protocol (FTP)

تُعد خدمة تبادل الملفات بين أجهزة الكمبيوتر المتنوعة مع الخدمات الأساسية فى المدرسة الإلكترونية ، ومن الملفات التى يمكن تبادلها : النصوص **Text** ، الصور **Pictures** ، والبرمجيات التعليمية المتنوعة **Instructional Programs** "

ويستطيع أى مستخدم أن ينقل إلى جهازه الملف الذي يحتاجه من أى مكان فى العالم خلال دقائق محددة. ويتوقف الوقت الذي يستغرقه نقل الملف من مركز المعلومات الذي يتبعه إلى الكمبيوتر عبر الإنترنت على حجم الملف حيث بزيادة الحجم يزداد الوقت اللازم لاستقباله، أيضاً يتوقف على كفاءة وسرعة خط التليفون ، فخطوط

التليفون السيئة تؤثر سلبياً على الوقت ، بالإضافة إلى سرعة جهاز الكمبيوتر ومواصفات ملحقاته تؤثر أيضاً على وقت نقل الملف ".

ويُعد بروتوكول نقل الملفات من خدمات الإنترنت شائعة الاستخدام والتى يمكن الاستفادة منها فى العملية التعليمية ، خاصة فى مجال نقل البرمجيات التعليمية المنشورة فى مختلف المواد الدراسية ، ونقل المقررات المنشورة . وقد تم تطوير تلك الخدمة بمعرفة مجموعة من العلماء كوسيلة لتبادل الملفات على مختلف أنواعها فيما بينهم .

ومن أهم الملفات التى يمكن تبادلها بين المدارس الإلكترونية والإدارات التعليمية :

١. الملفات المتعلقة بالامتحانات والأنشطة المدرسية المتنوعة .

٢. تقارير المعلمين والتى يمكن الاحتفاظ بها على هيئة ملفات إلكترونيـــة لمعرفـــة أحوال المعلمين من قبل الإدارة التعليمية ووزارة التربية والتعليم.

٣. ملفات خاصة ببيانات المتعلمين الشخصية والصحية والدراسية .

جـ- الدخول من بُعد Telnet

تتيح تلك الخدمة لأي مشترك الاتصال بالإنترنت وتنفيذ برامجه من خلالها ، أيضاً الوصول مباشرة إلى قواعد البيانات المتاحة من خلال الكمبيوتر ومن خلال برنامج Telnt يسهل الربط بين أجهزة الكمبيوتر على الإنترنت والإفادة من المعلومات المخزنة فيها .

هذا بالإضافة إلى أن برنامج Telnet يؤمن الوصول المباشر إلى مختلف خدمات الكمبيوتر ، وخصوصاً إذا كانت تلك الخدمات لا تتوافر فى الجهاز المستخدم ، فمثلاً

عندما يقوم بعض مواطنى البلاد الإلكترونية بتصميم برمجيات ونشرها نشراً حراً ، فإن برنامج Telnet يسمح بالوصول إليها واستعمالها كما لو كانت على جهازه .

ومن أمثلة التطبيقات العديدة لخدمة الدخول عن بعد خلال المدرسة الإلكترونية :

١. تواصل الآباء مع المدارس من خلال الاتصال بموقع المدرسة وتسجيل ملاحظاتهم سواء كانت إيجابية أم سلبية وإرسالها للمدرسة عبر الإنترنت بشكل مستمر .

٢. يمكن للمتعلم المتغيب عن المدرسة معرفة واجباته المدرسية عند الاتصال بموقع المدرسة .

٣. دخول الإداريين كل من موقعه لتعرف بعض الملفات الإدارية للمعلمين بالمدرسة والاطلاع على تقارير المعلمين .

٤. تمكن أولياء الأمور من الحصول على نتائج أبنائهم فى أى مكان بالعالم من خلال الاتصال بموقع المدارس .

د - المؤتمرات المدرسية الإلكترونية E-School Conferences

من خلال المدرسة الإلكترونية يمكن توظيف الإنترنت فى الاتصال الفعال بالمؤتمرات المسموعة والمرئية ، والاتصال المستمر من قبل أعضاء المدارس الإلكترونية لحضور تلك المؤتمرات بغرض معرفة أهم ما توصل إليه العلم فى الجانب الإداري أو المجال التعليمي ، وتحتاج عملية عقد المؤتمرات عبر الإنترنت لبعض الأدوات والمكونات البسيطة كلوحة التقاط بيانات الفيديو والتى تسمح بالحصول على أى صورة يتم التقاطها بكاميرا فيديو وترجمتها إلى بيانات رقمية، بالإضافة إلى كارت صوت Sound Card للتمكين من المحادثات الصوتية ، ومن البرامج اللازمة لعقد مؤتمرات الفيديو عبر الإنترنت Cu-See Me .

هـ- المكتبات الإلكترونية E- Libraries

**ومن الخدمات الأساسية للإنترنت ظهور المكتبات الإلكترونية Electronic Libraries وما تحتويه من معرفة ومعلومات فى شتى المجالات ، والتى لها أثرها الفعال فى المدرسة الإلكترونية من خلال إثراء العملية التعليمية لجميع الطلاب بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية ، بالإضافة إلى تمكين المعلمين من استخدام هذه النوعية من المكتبات لتدعيم دورهم فى المدارس الإلكترونية .**

**إن الكثير من المكتبات العالمية ، وفى ضوء ظهور الإنترنت ، أصبحت تشارك فى عدة بنوك معلومات عامة ومتخصصة ، كما أنها شرعت فى إنشاء شبكات محلية LAN تربط بين عدة محطات تشغيل فى أماكن متقاربة ، وأخرى واسعة WAN للربط بين بنوك المعلومات المتواجدة على مسافات متباعدة ، وتوفر للمستفيدين إمكانات الاتصال المباشر وغير المباشر بدلاً من تكديس المجلدات والمعاناة فى حفظها أو صيانتها . ونتيجة لذلك فإنه من الواضح أن بناء المجموعات سيشهد تغيراً كبيراً فى عدة مجالات منها تعدد الأوعية فى المكتبات كماً وشكلاً ، والاختيار والتزويد سيبنى على الطالب ، كما إن الاستلام سيتم فى ثوان معدودة بواسطة الاتصال المباشر ، وبناء المجموعات سيصبح عبارة عن الاشتراك فى بنك المعلومات أكثر من شراء المطبوعات .**

**وعندما انتشر الإنترنت ، ونمى فى العملية التعليمية نشأت المكتبات الإلكترونية التى اختفت فيها المبانى الواسعة ، وبدأت الرفوف تضمحل فى ذاكرة الكمبيوتر وتغيب فيها .**

**وفى هذا الصدد ينبغى أن تقوم الهيئة العامة للكتاب ودار الكتب المصرية ومكتبات الجامعة ومراكز البحوث وغيرها فى كافة الدول العربية بالاستعداد لاستخدام هذه الثورة التكنولوجية فى مجال العالم والتعليم وإدارة المكتبات .**

ومن جانب آخر يرى جاكسون Jackson أن أدوات الاتصال المستخدمة بالمدرسة الإلكترونية عبارة عن :

١. **لوحة البيان : وتختص بالرسائل العامة من مكتبة المدرسة ، وهى بمثابة صورة عامة لكل المشاركات من جميع المدارس ، وتُستخدم لمناقشة المشكلات والمشاركة بالمعلومات .**
٢. **البريد الإلكتروني : ويستخدم للرسائل الخاصة وللاتصالات بأي مـــن المعنيـــين بالتعليم**
٣. **حجرة المحادثة : وتستخدم لتبادل المعلومات بطريقة فورية .**
٤. **صفحات مرجعية للطلاب : لإرسال نتائج الطلاب ومعلومـــاتهم علـــى صـــفحات الإنترنت للآخرين لرؤيتها .**

**وبالإضافة إلى ذلك فإن مجموعة المواد المستخدمة فى المدرسة الإلكترونية هى تلك المواد المنظمة فى ضوء طبيعة هذه المدارس ، ومجموعة من الاختبارات تستخدم للمراجعة ، ومجموعة من الكتب والمجلات المتضمنة بالمدرسة الإلكترونية والمدمجة بها، ولقطات فيديو تعليمية ، بالإضافة إلى أجهزة إعلام إلكترونية .**

**وبصفة عامة يمكن القول بأن المدرسة الإلكترونية بيئة تعليمية تفاعلية تحتوى على مجموعة من الوسائط التعليمية المتعددة ووسائل الإنترنت لتحقيق أهدافها والقيام بالأدوار المنوطة بها .**

**ومما سبق تتضح بعض تطبيقات الإنترنت فى إدارة المدرسة الإلكترونية ، ولكى يتم تصميم مثل هذه النوعية من المدارس فى ضوء أسس علمية ، والدخول فى عصر المعلوماتية بقوة يتم الاستعداد التام لذلك بهدف الوصول بالعملية التعليمية بالشكل المطلوب فى عصر يقوم فيه الانفجار المعرفى والتكنولوجي بدور فعال فى كل شئ .**

ثانياً : المعلم وإدارة المدرسة الإلكترونية :

**لم تعد الأساليب التدريسية التقليدية التى يستخدمها المعلم مجدية فى التدريس خلال عصر يتسم بالانفجار المعرفي والفيضان المعلوماتي والتطور التكنولوجي السريع ، ومن ثم ينبغي على المعلم تطوير الدور الذي يقوم به ، ويتطلب ذلك ضرورة إعداده بطريقة تتناسب ومتغيرات العصر الحالي . حيث إن عملية اقتحام الإنترنت لقاعات**

الدروس تعد تحدياً قوياً يواجهه جميع المهتمين بالعملية التعليمية لذا ينبغى إعداد المعلم للقيام بأدواره التعليمية الفعالة فى ضوء ذلك التغير المتلاحق ، وتدريبه على كيفية إعداد وتصميم الوحدات التعليمية الإلكترونية، وتزويد حماس الطلاب وتنمية دافعيتهم للمشاركة والتعلم خلال المدرسة الإلكترونية ، فالمعلم يعد بمثابة الضابط للنظام التعليمي ككل من خلال تلك البيئة التعليمية التفاعلية ، بالإضافة إلى ضبط المحتويات وضبط العملية التعليمية.

ومن أبرز آثار استخدام المدرسة الإلكترونية فى التدريس عبر الإنترنت ، الاهتمام بتطوير دور المعلم فى المؤسسات التعليمية ، أيضاً ظهور أدوار ومسئوليات جديدة له فى عصر يتسم بالتغير المعرفي والتكنولوجي السريع ، فلم يعد دور المعلم كما كان قديماً مقتصراً على تحديد المادة الدراسية ، وشرح معلومات الكتاب المدرسي ، وانتقاء الوسائل التعليمية ، واتخاذ القرارات التربوية، ووضع اختبارات التقويم ، وإنما تحول دوره إلى التخطيط للعملية التعليمية ، وتصميم مختلف مواقع التعليم ، لذا فإن دوره أصبح متمثلاً فى التخطيط والتوجيه والإدارة والإرشاد والتحليل والتنظيم . ولذلك فإن للمعلم دوره الفعال فى تنظيم المنهج وإدارته وإثراء الأنشطة من خلال شاشة الكمبيوتر وتعاونه مع طلابه بطريقة تبادلية . كذلك الترويج والدعاية لاستخدام الإنترنت فى القاعات التدريسية ، وتوجيه أى طالب إلى أن مواقع (الويب) التعليمية صممت من أجل جميع الطلاب وليست قاصرة على طالب معين . وعلى هذا الأساس فإن للمعلم دوره فى تدريب الطلاب على كيفية الاتصال بالإنترنت والإبحار عبر فضاء الكمبيوتر وعلى كيفية استخدام البريد الإلكتروني ، والبحث فى المكتبات وذلك لتهيئة الطالب لاستخدام تلك البيئة التعليمية المؤثرة . كذلك يضطلع المعلم بدور تنمية دافعية الطلاب للمتعلم من خلال تلك النوعية من المدارس ، وضبط ومراقبة القاعات التدريسية الإلكترونية عند التعلم من خلال المدرسة الإلكترونية ، والاهتمام بما يؤديه الطلاب فى هذه البيئة المستحدثة.

لذا لابد أن يتسم معلم المدرسة الإلكترونية بكفاءته التكنولوجية فى عالم يوصف بعصر الإنترنت ، وأن تتزايد هذه الكفاءة وتتطور باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد فى هذا العصر ، وأن تسهم كل مهارة يكتسبها المعلم فى الوصول إلى مهارات أخرى حديثة، لكى يتعامل مع ثورة المعلومات بكفاءة ، ويوظف مهارته المتنوعة التى اكتسبها فى العملية التعليمية ، ويثير دافعية طلابه لمزيد من التعاون الالكتروني والاستفادة من شبكة الإنترنت وتوابعها.

وبناء على ما سبق فإن دور المعلم تحول من الحديث اللفظي المستمر إلى مسرحة المناهج بما يتفق وطبيعة المدرسة الإلكترونية ، ومسئوليته التامة عن مصادر المعرفة التى يضطلع بنشرها عبر الإنترنت ، وتصميمه لبيئات التعلم بحيث تجذب انتباه متعلميه ، ويكون عليه دوراً أكبر فى إقناع طلابه بطبيعة المدرسة الإلكترونية وأهدافها . وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك بعض الأدوار المنوطة بالمعلم فى ضوء المدرسة الإلكترونية والتى تتمثل فى :

- ❀ المشاركة مع الأقران فى الحوار والمناقشة حول القضايا المتعلقة بالمدرسة الإلكترونية للوصول إلى المبادئ الملائمة لاستخدام تلك المدارس فى الرياضيات والعلوم .
- ❀ تعرف كيفية ربط المدرسة بالموقع الإلكتروني من خلال الإنترنت .
- ❀ إدراك الطرق الملائمة للاستخدام الجيد للمدرسة الإلكترونية .
- ❀ اقناع الطلاب المترددين للتعامل مع المدارس الإلكترونية بأهميتها فى إكسابهم المعلومات والمعارف وتيسيرها للتعلم .

ولذلك ينبغى التفكير فى إعادة تقييم المهارات التنظيمية للمقررات الدراسية والمهارات التربوية المتعلقة بالمعلم لكي يواكب متطلبات المدرسة الإلكترونية ، ومراكز التعلم المتضمنة بالإنترنت .

وهكذا يصبح المعلم من أحد العوامل المهمة لنجاح العملية التعليمية ولا يزال الشخص الفعال الذي يعاون المتعلم على التعلم المستمر والتفوق فى دراسته، أى أن

نجاح العملية التعليمية قد لا يتم إلا بمعاونة المعلم الذي يتصف بكفاءات خاصة ، ويتمتع برغبته فى العلم وميله إليه .

كما أن المعلم يتيح الفرصة للطالب للمشاركة بحرية أكبر فى الموقف التعليمي ، بالإضافة إلى اكتسابه مهارات تدريسية أكبر مما ينعكس على تعلم الطالب بشكل فعال وإكسابه مهارات الاتصال وتفجير طاقاته وبناء شخصيته وإطلاعه على أحدث ما توصل إليه العلم فى شتى المجالات .

ومن هنا فإن المعلم يؤدي دوراً مهماً فى العملية التعليمية من خلال المدرسة الإلكترونية وأصبح من أحد المحركات الرئيسية للتعليم من بعد ، والمراقب الفعال لسير العملية التعليمية من خلال تلك التقنيات الحديثة ، والمرشد الإيجابي لطلابه للتعامل مع متغيرات الإنترنت والبحث والتحري عن المعرفة فى مختلف مجالات الحصول عليها ، والمدير الفاعل للمواقف التعليمية وضبط مؤثراتها للوصول بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة . وتشير أحد الإحصاءات إلى أن هناك أكثر من ٤٠٠ موقع جديد لتحقيق هذا الغرض ، وإعداد معلم المدرسة الإلكترونية ، وتطوير أداء جميع المعلمين وتهيئتهم لكيفية التعامل مع مثل هذه النوعية من المدارس .

ولكون التعليم فى ضوء المدرسة الإلكترونية لم يعد معتمداً على المواجهة المباشرة عن قرب بين المعلم والمتعلم ، وإنما أصبح يعتمد بدرجة أساسية على اكتساب المعرفة والمهارات المتنوعة من بُعد من خلال المواجهة غير المباشرة بينهما ، وبواسطة مجموعة تقنيات متطورة ومتنوعة سواء أكانت مقروءة أو مسموعة أو مرئية تغنى عن وجوده داخل القاعات التدريسية التقليدية ، لذا فإن المعلم ينبغى أن يؤدي أدواراً تختلف عن الأدوار التقليدية ، بحيث ترتكز على الأساليب التدريسية الحديثة بما يتناسب وطبيعة المدرسة الإلكترونية . ومن ثم أصبح المعلم معيناً للطلاب على الاعتماد على الذات ، وتحويلهم إلى عناصر تتسم بالنشاط والابتكار وصانعي مناقشات وقرارات ، يتصفون بالتعلم الذاتي بدلاً من كونهم مستقبلي معلومات فقط .

بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن رؤية أدوار المعلم فى المدرسة الإلكترونية من خلال إرشاد المتعلمين لتسجيل بياناتهم فى الاستمارة المخصصة لذلك ، وإرشادهم لكيفية التعامل مع هذه المدارس . وإذا كان المعلم موجهاً ومرشداً داخل قاعة الدروس الإلكترونية فإنه دوره ينحصر فى توجيه وإرشاد طلابه لكيفية التفاعل مع المعلم العارض للمعلومات من خلال الخادم **Server** . كما أن المعلم يقوم بدور مهم يتجلى فى تكوين صداقات بينه وبين طلابه داخل القاعة التدريسية الإلكترونية ويعاونهم على الاعتماد على النفس عند التعلم من شاشة المدرسة الإلكترونية بطريقة مباشرة . بالإضافة إلى توفير مناخ فى الفصل يشبه المناخ الحقيقي عند التعليم المباشر . وهناك دوراً آخر لا يقل أهمية عما سبق يتمثل فى القيادة خلال المدرسة الإلكترونية وإدارة الموقف التعليمي سواء بطريقة مباشرة عند عرض المعلومات ، أو بطريقة غير مباشرة أثناء التوجيه والإرشاد داخل القاعة الإلكترونية أثناء العرض .

كذلك فإن من أدوار المعلم داخل المدرسة الإلكترونية رسم السيناريو الذي عن طريقه يتم عرض المادة التعليمية خلال البيئة التعليمية وعقد المؤتمرات لمناقشة بعض المشكلات التى قد تعترض تدريسه للمقرر ووضع حلول علاجية لها ومناقشتها مع طلابه. لذلك فبدلاً من أن يعطى المعلم المعلومة جاهزة لطلابه كما كان حادثاً خلال التعلم التقليدي أصبح دوره معاونة الطالب فى الوصول إلى المعلومة بذاته من خلال مجموعة أدوار وجب عليه القيام بها .

وبناء على ذلك تقع على كليات التربية ومؤسسات إعداد المعلم مهمة تهيئة طلابها للقيام بهذه الأدوار ، وأداء المهام المنوطة بهم فى عصر التفجر المعلوماتي والاجتياح المعرفي . كذلك تنمية مفهوم تقويم المدرسة الإلكترونية تقويماً مستمراً فى مختلف خطوات تقديمها لمحتويات التعلم من حيث مدى تلبية الفصول الإلكترونية لحاجات المتعلمين ، ومدى تحقيقها لأهداف التعليم والتعلم ، وطبيعة بناء المناهج الدراسية فى بيئة المدرسة الإلكترونية التفاعلية ، ومدى تقدم المتعلم فى تعلم المادة

**الدراسية من خلالها . ونظراً لتعدد أدوار المعلم فى ضوء المدرسة الإلكترونية فإنه يمكن حصرها فيما يلى:**

١- المعلم وإدارة الموقف التعليمي :

**مع ظهور فكرة المدرسة الإلكترونية أصبح لزاماً على المعلم أن يكتسب مهارات إدارة المواقف التعليمية ، وتلك الفكرة مؤداها كافة الأنشطة التى يقوم بها المعلم أثناء تصميمه للمادة الدراسية كتصميم المناهج أو البرامج أو الكتب أو الوحدات الدراسية أو الدروس التعليمية ، وتحليل الشروط الداخلية والخارجية المتعلقة بغرض تحديد أهدافها وتحليل محتواها وتنظيمها ، واختيار الطرائق التدريسية المناسبة لها ، واقتراح المواد والأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتعلمها ، واقتراح الأساليب الإداركية المعاونة فى تعلمها ، وتصميم الاختبارات التقويمية لمحتواها . ففى المدرسة الإلكترونية يضطلع المعلم بدور المخطط والمصمم والملاحظ والمشارك فى العملية التعليمية فى ضوء تلك البيئة ، وهذا يؤدي إلى معاونة الطلاب على البحث والتحري عن المعلومات عبر الإنترنت، والوصول بهم إلى مستوى مرتفع من التعليم .**

**وبذلك فإن تصميم التعليم هو العملية التعليمية التى يقصد بها تخطيط وبناء وتطوير التعليم ، وينبغي أن تتضمن صفحات الويب المصممة مبادئ التصميم التعليمي والذي يمكن أن يساعد فى إنتاج نوعية جديدة من المواقع . ومن عناصر التصميم التعليمي المتضمنة فى صفحات الويب : الجمهور المستهدف ويراعى فى هذا العنصر حاجات المستخدمين ، والأهداف التى ينبغي أن تكون واضحة ومحددة تحديداً تاماً ، وصفحة البداية Home Page مرتبطة بصفحة المحتويات ويجب أن تشتمل على تعريف الصفحة وقائمة المحتويات ، ونظم للتجوال Navigation والذي ترتبط من خلاله جميع صفحات الويب بصفحة البداية .**

ومعنى هذا أن المعلم فى ضوء المدرسة الإلكترونية يضطلع بدور اختيار وتصميم كافة الأنشطة المتعلقة بعلم تصميم التعليم ، وهذا العلم سيتم توضيحه فى العرض التالي :

يعتبر علم تصميم التعليم مجال من مجالات الدراسة والبحث يتعلق بوصف المبادئ النظرية Descriptive ، والإجراءات العملية Prescriptive المتعلقة بكيفية إعداد البرامج التعليمية ، والمناهج المدرسية ، والمشروعات التربوية ، والدورس التعليمية ، والعملية التعليمية كافة بشكل يكفل تحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية الموضوعة .

وبذلك فهو علم يتعلق بطرق تخطيط عناصر العملية التعليمية وتحليلها وتنظيمها وتصويرها فى أشكال وخرائط قبل البدء بتنفيذها سواء كانت هذه المبادئ وصفية أم إجراءات عملية ، فهى تتعلق بمجموعة خطوات رئيسية تتمثل فى اختيار المادة التعليمية ، وتحليل محتواها ، وتنظيمها ، وتطويرها ، وتنفيذها، وإدارتها ، وتقويمها .

ومن ثم فإن المعلم كمصمم للنظام التعليمي فى ضوء مفهوم المدرسة الإلكترونية يمارس تصميم المواد المطبوعة ، واستخدام التقنيات الحديثة من كمبيوتر وإنترنت ، والتى أصبح لها دوراً مهماً لأى متعلم عند التعامل مع المدرسة الإلكترونية ، وبالتالي فإن المعلم يلقى على عاتقه مسئولية كبيرة فى الإلمام بكل ما هو جديد فى مجال التقنيات التعليمية والتربوية من نظريات تعليمية وتعلمية وأفكار وطرائق تدريسية ، وأساليب عرض محتوى التعلم ، وأساليب التقويم ، وكيفية عرض التعليم بطرق جاذبة لانتباه متعلميه فى شكل شيق متناسق لإثارة دافعيتهم للتعلم ، بالإضافة إلى وجوب إلمامه بكل ما هو حديث فى عالم الإنترنت خاصة فى مجال تصميم المواقع والصفحات والوسائط الفائقة بكل أنواعها .

**وبالتالي فإنه يجب على المعلم أن يكون قادراً على التعامل مع مستحدثات الاتصالات، وكيفية استخدامها ، وكيفية جمع المعلومات من مصادر جيدة ، وعموماً يجب أن تكون لدى المعلم القدرة على تحليل النظام التعليمي بشكل متكامل .**

**ومن البديهي أن ينعكس ذلك بصورة مباشرة على تحسين المستوى الأكاديمي للمتعلمين لأن المعلمين الذين لديهم مهارات تصميم التعليم ، ويدركون كيف يمارسونها سيكون لديهم جودة مرتفعة فى طرائق التعليم مما يؤدي إلى جودة مستوى المتعلمين والارتفاع بمستوى تحصيلهم .**

٢- المعلم وتوظيف التكنولوجيا :

**فى ضوء التطورات السريعة لتكنولوجيا التعليم من بعد ، وظهور المدارس الإلكترونية أصبح دور المعلم يتطلب استخدام تكنولوجيا الأدوات التعليمية وأجهزة الكمبيوتر بفاعلية عند القيام بعملية التدريس خلال المدرسة الإلكترونية .**

**وهناك مجموعة من التقنيات التعليمية يمكن توظيفها بفعالية فى المدرسة الإلكترونية أهمها :**

**أ- المواد المطبوعة كالبرامج التعليمية ودليل الدروس والمقررات الدراسية .**

**ب- التكنولوجيا المعتمدة على الصوت ( تكنولوجيا السمعيات )**

**جـ- الغرف ( الروم ) الإلكترونية .**

**د- البريد الإلكتروني .**

**ويجب على المعلم أن يكتسب مهارات توظيف تلك التقنيات فى مجال التعليم من خلال المدرسة الإلكترونية ، حيث إن دوره لم يعد مقتصراً على عرض المادة الدراسية ، وإنما أصبح يعتمد على توظيف التكنولوجيا فى عرض المعرفة .**

**ويرى البعض أنه لكى يتم استخدام التكنولوجيا بفعالية فى المدارس الإلكترونية ينبغي الأخذ فى الاعتبار أربع قضايا تربوية مهمة :**

- **طبيعة التفاعل بين المعلم والمتعلم : يجب أن ينتبه معلمو المدارس الإلكترونيـــة إلى نوعية التفاعل بين المعلمين والطلاب عند استخدامهم للتكنولوجيـــا . فمـــن الممكن أن تأخذ هذه الطبيعة اتجاه واحد كصفحة الإنترنت ، أو تأخـــذ اتجـــاهين متضادين كالمناقشة بين المعلم والمتعلم ، أو عدة اتجاهات كغرف المناقشات .**
- **استراتيجيات التعليم : هناك العديد من استراتيجيات التعلـــيم مـــن الممكـــن أن يستخدمها المعلم فى التعليم خلال المدرسة الإلكترونية عبـــر الإنترنـــت منهـــا المحاضرات ، والمقابلات التعليميـــة ، ومجموعـــة المناقشـــة ، والتـــدريبات ، والمشاركة النشطة من قبل المتعلمين والتى تعد إحدى الاســـتراتيجيات المهمـــة التى ينبغي أن تستخدم لزيادة تفاعل التعليم بينهم وبين المعلمين والمحتوى .**
- **الدافعية : من الاعتبارات المهمة فى التعليم خلال المدرسة الإلكترونية دافعيـــة المتعلمين حيث يتضح فيها تحكم المتعلم أكثر بالتعلم ، ولـــذلك ينبغـــي تنميـــة الدافعية لدى المتعلمين عند تصميم مواد التعليم من قبل المعلمين فى هذا المجال من خلال طرائق مختلفة منها : استخدام المواد الفصلية التى تحافظ على نشاط الطلاب ، واستخدام الوسائل السمعبصرية والمعامل، وإجراء البحوث فى مجـــال الكمبيوتر والقيام بأنشطة متنوعة فى مجال الإنترنت . فكل هذه الأساليب تنمـــي دافعية المتعلمين وتحفزهم على الاستمرار فى الدراسة .**
- **التغذية الراجعة والتقييم : وهذه القضية هى الأساس للتقويم المســـتمر ، حيـــث تعد التغذية الراجعة Feed Back والتحكم بها وتصحيحها ضمن النظام الداخلي للتعليم من خلال المدرسة الإلكترونية بشكل مستمر وشامل، والهدف من التغذية الراجعة والتقييم فى المقام الأول تحسين المحتـــوى ، ثـــم تحســـين الطرائـــق والاستراتيجيات المتبعة ، والوسائل التعليمية المستخدمة فى التدريس وتحصيل الطلاب . وعموماً فإن التغذية الراجعة والتقييم يركزان على قدرة التكنولوجيـــا فى السماح للمتعلمين بالتفاعل خلال العملية التعليمية عبر الإنترنت .**

٣- المعلم وتحقيق التفاعل التعليمي :

من الأدوار الهامة لمعلم المدرسة الإلكترونية تشجيع تفاعل المتعلمين لاكتساب المعرفة والمعلومات المختلفة فى شتى التخصصات . وهناك أربعة أنواع من التفاعل ينبغي أن تظهر من خلال التعليم فى المدرسة الإلكترونية :

أ- تفاعل المتعلم مع المحتوى : ويقصد به تفاعل المتعلم مع المعلومات المقدمة بغرض اكتساب المعرفة . وهذا التفاعل يعتمد على الخبرات التعليمية السابقة للمتعلمين ، وعلى مقدرة المتعلم على التفاعل مع المحتوى المقدم له . وتعد قدرة الطلاب على التفاعل مع المحتوى ، أو تحديد المعلومات التى لها صلة بالموضوع من الأساليب الفعالة للتعلم الجيد ، ومن جانب آخر فإن أحد أهداف المدرسة الإلكترونية السماح للمتعلمين باستقبال المعلومات من المصدر ثم إرسال الأسئلة للمصدر مرة أخرى مما يزيد من التفاعل بينهم وبين المحتوى ، وقد تنتقل المعلومات إما عن طريق الصوت أو أشرطة الفيديو ، أو الأقراص المدمجة ، أو الإنترنت . كما أن تعدد أنماط العرض ومتطلبات المواد للطلاب تشكلان جميع أساليب التعلم ، واستخدام أشكال مختلفة من التقنيات خلال المادة يفرض على المعلم أن يركز على كيفية تفاعل الطلاب مع المادة .

ب- تفاعل المتعلم مع المشرف : وهو تفاعل رأسي يعتمد على استعداد المتعلم والمشرف – داخل قاعة التدريس الإلكترونية – على الاتصال . وهناك مشكلات قد تعترض هذا النوع من التفاعل منها تلك التى ترتبط بوجود مسافات تؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات المستهدفة ، وللتغلب على ذلك لابد من اتباع مجموعة من الإجراءات المجدية لمساعدة الطلاب فى الاندماج مع معلميهم خلال المدرسة الإلكترونية منها : التشجيع الإيجابى من خلال أنشطة بناء الثقة فى الدروس التى يستقبلها المتعلم ، وتشخيص المعلم وتعديل الخبرات عن طريق إتاحة الفرصة للطلاب للتحدث عن أنفسهم وتخصيص وقت للمحادثات غير الرسمية حتى ينشأ الشعور بالانتماء ، وتشجيع المتعلمين للمشاركة فى الخبرات حتى تكون أساساً طبيعياً لتعلم الأنشطة اللاحقة ، كما أن التعلم الفعال

يستوجب على الطلاب القيام بدورهم فى إعداد أهداف التعلم ومناقشتها، وينبغي أن تكون التغذية الراجعة فورية ومركزة وبناءة ، وعلى المعلم مساندة وتشجيع كل متعلم من خلال الإنترنت .

جـ- تفاعل المتعلم مع المتعلم : وهو بمثابة التفاعل الأفقي بين المتعلمين ، فعندما يتم ذلك فإنه يزيد من اندماجهم ويحسن من دفاعيتهم للتعلم ، ومن المشكلات التى تواجه هذا التفاعل احتمالية نقص الشعور بالجماعة، أو تنوع الطلاب المشتركين فى الفصل الواحد من أماكن شتى فى العالم ، ومن الممكن أن ييسر البريد الإلكتروني والإنترنت التعاون بين الطلاب ومن ثم يزداد التفاعل بينهم حيث يتمكن الطالب من الاتصال بزميل الدراسة عن طريق هذه الأدوات .

د- تفاعل المتعلم مع نفسه : ينبغي أن يكون المتعلم متفاعلاً مع نفسه مهيئاً لاستقبال المعرفة أثناء اتصاله بإحدى المدارس الإلكترونية ، لأن عدم التهيؤ لذلك سيؤدى إلى أن تكون تلك المدارس وما بها من وسائط فائقة معوقات للعملية التعليمية ، ويزداد ذلك التفاعل من خلال التدريب المستمر لاكتساب المعرفة خلال تلك التقنية الحديثة .

٤- المعلم والعمل فى فريق داخل الفصل :
يقوم المعلم بدور فعال فى مجال المدرسة الإلكترونية ، حيث يقوم بإرشاد طلابه إلى كيفية اكتسابهم للمعلومات المتنوعة المستهدفة ، فالنظام التعليمي المتضمن استخدام الإنترنت يعتمد على المعلم الخبير فى طرق البحث عن المعلومة نفسها ، فقد تحول المعلم من خبير يعلم كل شيء إلى مرشد فى عالم ملئ بالمعلومات . والإنترنت بما يحتويه من كميات ضخمة من المعلومات تجعل المتعلمين يحتاجون لمن يرشدهم فى مجال الحصول على تلك المعلومات .

أيضاً ينبغي أن يكون هناك تعاون بين مجموعة المعلمين خلال المدرسة الإلكترونية لتكوين فريق عمل تعاوني ، فالأدوار الجديدة للمعلمين فى ضوء هذه المستحدثات التعليمية تتطلب المشاركة فى الجهود التعاونية لتحسين المستوى وحل المشكلات

عن طريق تخطيط الجداول الدراسية ، ومناقشة الطرق التعليمية المبتكرة بما يتناسب والمدرسة الإلكترونية ، وتبادل الأفكار والمشاركة فى الخبرات ، ومناقشة المشكلات المتنوعة ، وتدعيم بعضهم بعضاً عندما يشترك طلابهم فى خطة فصلية واحدة .

وعلى معلمي المدارس الإلكترونية التعاون فيما بينهم من جانب ، وبين الخبراء فى مجال الكمبيوتر والإنترنت من جانب آخر فى تصميم المواقع **Website** المتنوعة والتى من خلالها يتم الاتصال بكل فرد من أفراد العملية التعليمية سواء أكان معلماً أو متعلماً أم مديراً أم موجهاً للتعليم ، بهدف الوصول إلى أفضل شكل للموقع التعليمى **Instructional Website** الذي سيستخدم فى المدرسة الإلكترونية . أيضاً يجب أن يتعاون المعلمون فى نشر مقرراتهم على الإنترنت لكى يستفيد منها طلابهم .

٥- المعلم وتطوير التعلم الذاتي :

من الأهداف التعليمية والغايات التربوية متطلبة التحقيق تنمية التعلم الذاتي لدى الطلاب ، ومن الأحرى أن ينمى المعلمون التعلم الذاتي لدى طلابهم عند استخدام المدرسة الإلكترونية فى التعليم حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات استخدام الكمبيوتر والإنترنت ، والبحث عن المعلومات بأنفسهم ، واستخدام البريد الإلكتروني ، والتعامل مع خدمة نقل الملفات بطريقة ذاتية ، بالإضافة إلى مقدرتهم على الوصول إلى موقع المدرسة الإلكترونية بسهولة . ومن ناحية أخرى فإن التعلم الذاتي للمعلم يطور من قدرة الطالب على الممارسة خلال المدرسة الإلكترونية فى جميع المهام المنوطة به فى هذا الصدد .

ولقد اقترح البعض خمس خطوات يجب أن ينتبه إليها المعلمون الذين يستخدمون المدارس الإلكترونية فى التعليم ولمصممي البرامج التعليمية لتطوير التعلم الذاتي ، وهى :

- ❀ استراتيجيات التدريب المتضمنة ، وذلك للتدريب على اكتساب المعرفة بطريقة ذاتية ، أو التدريب على استراتيجيات الإدارة الذاتية كالتخطيط والتحليل والمراقبة والمراجعة . وتلك الاستراتيجيات ضرورية لمهمة التعلم .
- ❀ تشجيع المتعلمين للتحكم بكيفية التعلم ، مع الإحساس بالكفاءة الذاتية كالاختيار والجهد ، والمثابرة من خلال التعلم الذاتي .
- ❀ تحسين شعور الطلاب بالسيطرة على الأهداف وطرائق التعلم من خلال التدرب عليها .
- ❀ تحسين أسلوب التعلم من أجل الإتقان ، عن طريق التزويد بالتغذية الراجعة ، واستخدام الاستراتيجيات التى تحقق هذا الهدف .
- ❀ تعزيز التعبير عن الذات ، بتشجيع الطلاب لاستخدام الاستراتيجيات التى تستهدف تطوير التعلم الذاتي لديهم .

ويمكن للمعلم القيام بدور فعال فى هذا المجال من خلال مطالبة طلابه بتلخيص فقرة ما أثناء قراءتها ، وإبراز الأفكار المهمة فيها والتفكير فى وضع أسئلة لها ، ويمكن للمعلم أن يطلب إعادة صياغتها ووضع عنوان جديد لها ورسم الصور أو الخرائط التى تمثلها .

٦- المعلم وتصميم المقررات الإلكترونية :

ولمزيد من فعالية المعلم فى التدريس بالمدرسة الإلكترونية ، ولكى يتحقق هدف استفادة الطلاب منها ، فإن ذلك يلقى على المعلم دور تصميم مقرراته فى ضوء طبيعة هذه المدرسة من خلال الاستفادة من مصادر الإنترنت المتنوعة فى هذا الصدد .

ويمكن تعريف المقرر الإلكتروني على أنه أى مقرر يستخدم فى تصميم أنشطة ومواد تعليمية تعتمد على الكمبيوتر ، ولكى يتلاءم مع المدرسة الإلكترونية يجب نشره عبر الإنترنت ، كما أن صفحات المقرر الإلكتروني تتسم بمواصفات صفحة الويب ، ويمكن الحصول عليه من خلال تحميله من موقع النشر على الإنترنت إلى الكمبيوتر ، أو شرائه على صورة قرص ، أو استقباله من الناشر عبر البريد الإلكتروني .

وعندما يصمم المعلم مقرراً الكترونياً ، فإن هناك عدداً من الاستراتيجيات ينبغي أن يضعها المعلم فى اعتباره كتحديد الأهداف والواجبات والمناقشات الإلكترونية بوضوح ، واستخدام الوسائل الخاصة بتنفيذ التغذية الراجعة Feed Back الفورية على جميع الأهداف ، والاجتماع بالطلاب وجهاً لوجه قبل بدء الدراسة ، وتضمين غرف الحوار والمناقشات مع المقرر ، والتأكيد على الالتزام بالوقت وتشجيع الطلاب على ذلك ، وتدريبهم على الاتصال بالإنترنت ، والدخول إلى المواقع قبل بدء الدراسة بعدة أسابيع ، بالإضافة إلى استخدام تقنيات الاتصال من بعد كالصوت والصورة والتليفون والبريد الالكتروني ، وتعويد طلابه على ممارسة تلك التقنيات .

وبالإضافة إلى ذلك فإنه من بين المهام التى ينبغي أن يراعيها المعلم عند تصميم المقررات الإلكترونية : تحديد مبررات استخدام التعليم الإلكتروني ، وتحديد حاجات الطلاب ، كذلك التوفيق بين تصورات واستراتيجيات التدريس وبيئة التعليم من بعد ، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المتعلم لذلك النوع من التعلم.

وفى بداية استخدام المقرر الإلكتروني ، يجب على المعلم أن يؤد مجموعة من الأدوار من بينها : تحديد مستوى مهارات طلابه فى استخدام الكمبيوتر ، وتحديد متطلباتهم السابقة عند استخدامهم له ، والاستمرار فى تقويم مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الكمبيوتر ، وتنويع المكونات التعليمية وتزويد الطلاب بالدعم الفني .

واستخدام المقرر الإلكتروني لا يلغي دور المعلم فى العملية التعليمية ، وأن الطلاب قادرون على الاستغناء عن المعلم ، وأصبحوا قادرين على التعلم بأنفسهم دون مساعدة أو توجيه أو إشراف منه . بل إن دور المعلم فى هذا الصدد قد تغير، فالمقرر الإلكتروني وضع أمامه تحديات أكثر من ذي قبل . تلك التحديات حديثة وسريعة التغير فرضت عليه المزيد من الإطلاع والقدرة على تطوير الذات لمواكبة العصر .

٧- المعلم وتوظيف البريد الإلكتروني :

**يقوم المعلم بدور هام فى توظيف البريد الإلكتروني للارتفاع بمستوى التعليم من خلال المدرسة الإلكترونية عبر الإنترنت ، وهذا الدور يُعد بمثابة تحدياً قوياً لقدرات المعلم وإمكاناته ، حيث ينبغي على المعلم تضمينه بالمدرسة الإلكترونية كمصدر أساسى من مصادر التعليم فى تلك البيئة الإلكترونية .**

**ولذلك ينبغى توفير تجهيزات وبرامج كمبيوترية حديثة يتم استخدامها بكفاءة . كما يتطلب توظيف المعلم للبريد الإلكتروني فى التدريس إلمامه بنظم الكمبيوتر وبرامجه والبنية التحتية ذات العلاقة كشبكة الإنترنت المستخدمة ، والخادم Server وإمكاناته .**

**ولكى يتم استخدام البريد الإلكتروني فى تحديث التعلم ، فإن هناك مجموعة من المهام ينبغي أن يستخدمها المعلم لمساعدة طلابه فى استخدامهم له خلال تعلمهم فى بيئة المدرسة الإلكترونية منها :**

- **وضع كل طالب قديم لديه خبرة فى استخدام البريد الإلكتروني مع طالب آخر فى المرحلة الأولى لاستخدامه هذا المصدر .**
- **تقديم المعلم إرشادات وتوجيهات سريعة لطلابه عن طريق جلسات تدريب مفيدة لتعريفهم بمفهوم التراسل عبر هذا المصدر .**
- **تقديم المعلم المعاونة النفسية لطلابه الذين يفتقدون للقدرة على التنافس فى استخدام البريد الإلكتروني .**
- **وضع الملاحظات الخاصة باستخدام البريد الإلكتروني فى التعليم فى مكان بارز بقاعة الدراسة حتى يطلع عليها جميع الطلاب .**
- **تشجيع الطلاب على مراسلة المعلم والإدارة التعليمية بصفة مستمرة ، والرد على رسائلهم بانتظام عن طريق البريد الإلكتروني .**
- **توزيع المعلم لإجابات الأسئلة التي يتلقاها عبر البريد الإلكتروني على بقية الطلاب للاستفادة منها عن طريق هذا المصدر .**

٨- المعلم وتوظيف شبكة المعلومات الدولية :

وهى عملية سهلة ولا تحتاج إلى وقت طويل لمعرفة طريقة الدخول على الشبكة والتجول فى الصفحات الإلكترونية ، وطلب معلومات معينة بواسطة أحد ماكينات البحث Search Engine .

ومن خلال ذلك يتمكن المعلم من إصدار الكتب الإلكترونية ونشرها فى الفضاء الإلكتروني للاستفادة منها ، وتشمل هذه المرحلة تعلم لغة الــ Hyper Text Markup Language (HTML) بغرض استخدامها فى تصميم المواقع، ومن ثم يمكن للمعلم أن يفتح المجال للطالب كى يتصل بأي زميل له أو أي معلم ، فى أى وقت ومن أي مكان .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك ثلاثة أدوار رئيسية ينبغي أن يقوم بها المعلم أثناء استخدامه للمدرسة الإلكترونية فى التدريس وهى :

❀ دور الشارح باستخدام الوسائل التقنيـــة : Presentational Uses of Technology ومن خلال ذلك الدور يعرض المعلــم المحاضــرة للطالــب مستعيناً بالكمبيوتر والإنترنت والوسائل التقنية الســمعية منهــا والبصــرية، لإثراء محتوى المحاضرة وتوضيح ما جاء فيها من نقاط مبهمة ، ثم يكلــف الطلاب بعد ذلك باستخدام هذه التكنولوجيا كمصادر للبحث والقيام بالمشــاريع المكتبية .

وفى ضوء ذلك يجب على المعلم فى هذا النظام تهيئة طلابه لاستخدام هذه الوسائل ، وأن يشرح لهم كيفية استخدامها فى الدراسة ، ويوضح لهم بعض النقاط الغامضة ، ويُجيب عن جميع تساؤلاتهم واستفساراتهم .

❀ دور المشجع على التفاعل فى العملية التعليمية : Interactive Uses Of Technology ، وفى هذا الدور يعاون المعلم طلابه على استخدام الوســائل التقنية والتفاعل معها عن طريق تشجيعهم على طرح الأسئلة والاستفسار عن نقاط تتعلق بما يتعلمونه ، وكيفية استخدام الكمبيوتر للحصول على المعرفــة

المتنوعة ، وتشجيعهم على الاتصال بغيرهم من الطلاب ، والمعلمين الذين يستخدمون الكمبيوتر عن طريق البريد الإلكتروني ، والإنترنت . وتعزيز استجاباتهم من خلال تزويدهم بألفاظ الثناء عند الإجابة الصائبة أو تزويدهم بمعلومات تفصيلية أو إرجاعهم إلى مصادر متنوعة للمعرفة في موضوع النقاش.

❀ **دور المشجع على توليد المعرفة والإبداع : Generative Uses Of Technology** ومن خلال هذا الدور يشجع المعلم طلابه على استخدام الوسائل التقنية من تلقاء أنفسهم ، وعلى ابتكار وإنشاء البرامج التعليمية اللازمة لتعلمهم كصفحة الويب (Web Pages) مثلاً ، والمشاركة في الأبحاث المتنوعة مع الطلاب الآخرين ، وإجراء المناقشات عن طريق البريد الإلكتروني ، كل هذا يحتاج من الطلاب التعاون مع زملائهم ومعلميهم .

وينبغي أن يكون هناك تفاعل وتداخل بين هذه الأدوار الثلاثة للمعلم فى المدرسة الإلكترونية ، وهى تحتاج من المعلم أن يتيح للطلاب قدراً من التحكم فى المادة الدراسية المطلوب تعلمها ، وأن يطرح أسئلة تتعلق بمفاهيم عامة ووجهات نظر كلية أكثر مما تتعلق بحقائق جزئية ، إذ أن الطالب الذي يتحكم فى المادة التى يتعلمها يكون تعلمه أجدى مما لو شرحت له من خلال المعلم ، ومن ثم فإن الطالب فى هذه الحالة يتفاعل مع العملية التعليمية بشكل أكثر إيجابية مما لو تركت للمعلم فرصة الانفراد بعملية التعليم والتحكم فى الموقف التعليمي . ومع أن هناك بعض الصعوبات الناتجة من جراء تزويد الطلاب فرصة التحكم بما يدرسونه، إلا أن المكسب هو تعلم الطالب بطريقة صحيحة ، واكتساب مهارة التعلم الذاتي ، حيث إن المعلومات المشروحة له من قبل المعلم قد ينساها لأنها تتعلق بمعرفة نظرية ، فى حين قد لا ينسى الطريقة التى يتعلم بها من تلقاء نفسه لأنها تتعلق بمهارة دائمة . فما المعالم الرئيسية لإنشاء تلك المدرسة بجمهورية مصر العربية .

ثالثاً: المعالم الرئيسية لمدرسة إلكترونية بجمهورية مصر العربية :

**إذا استعرضنا الأدبيات التي تناولت التعليم من بعد فى ضوء الإنترنت ، واستخدام الكمبيوتر وما يحتويه من تطبيقات فى العملية التعليمية وفى ضوء ما كتب بخصوص المدرسة الإلكترونية من حيث طبيعتها ، وميزاتها ، ووسائل تفعيلها ، ودور المعلم من خلالها أمكن التوصل إلى معالم رئيسية لمدرسة إلكترونية يمكن استخدامها فى تدريس المقررات الدراسية بمراحل تعليمية مختلفة، وعناصر هذه المعالم الرئيسية تتمثل فيما يلى:**

تعريف المدرسة الإلكترونية :

**تُعرف المدرسة الإلكترونية بأنها محاولة لتصميم موقع تعليمي تفاعلي يتسم بصفة الإرسال / الاستقبال المتبادل بين المعلم والمتعلم ، ويقوم المعلم من خلاله بالشرح الفوري للدرس بعد إعادة تصميمه وفق مفهوم المدرسة الإلكترونية ( إرسال – معلم ) ، والاستيعاب الفوري أيضاً من قبل الطالب ( استقبال – طالب). وفى فترات معينة من الشرح والتوضيح يسمح للطالب بطرح أسئلته واستفساراته عن أية معلومات غامضة عليه ( إرسال – طالب ) ، عندئذ سيتلقى المعلم تلك الأسئلة من طلابه ( استقبال – معلم ) ويجيب عنها ، وكل ذلك يتم بطريقة فورية آنية . بالإضافة إلى تفاعل المتعلمين فيما بينهم، كما أن الجميع يتفاعلون مع معلم المدرسة الإلكترونية ومن ثم فإن الاتصال فى هذه البيئة التفاعلية يكون متعدد الاتجاهات ، وهذا ما ينادي به التربويون فى العصر الحالي.**

**وتتصف المدرسة الإلكترونية بخاصية التعليم والتعلم التفاعلي الآني الذي يتم فى نفس الوقت . ويتطلب هذا الموقع وجود مجموعة من البرامج التعليمية والتعلمية فى مختلف المقررات الدراسية ، بالإضافة إلى مكتبة إلكترونية تحتوي على مجموعة كتب ومجلات منشورة على الإنترنت فى مجال المواد الدراسية المتنوعة أيضاً ينبغي وجود عنوان لبريد إلكتروني يمكن الاتصال به لأية أغراض تعليمية .**

أهداف المدرسة الإلكترونية المزمع إنشائها :

يتوقع لهذه المدرسة أن تحقق الأهداف التالية :

- ❀ **توفير البرامج التعليمية المتنوعة فى جميع المقررات الدراسـية بحيـث يمكـن الاستفادة منها داخل الفصل أو خارجه .**
- ❀ **التواصل بين مختلف فئات القطاع التعليمي ( المعلـم ، والطالـب ، والمشـرف الفني ) من خلال خدمة البريد الإلكتروني .**
- ❀ **توفير الاتصال بمصادر المعلومات المتنوعة المتناثرة على الإنترنت .**
- ❀ **ربط الطالب بالمدرسة بعيداً عن أوقات الدراسة الفعلية ، عند تواجده بـالمنزل مثلاً.**
- ❀ **التنور الكمبيوتري Computer Literacy ، وذلك من خلال زيـادة دافعيـة المهتمين بالتعليم من اقتناء أجهزة الكمبيوتر .**
- ❀ **الاستفادة من آراء وتجارب الآخرين من خلال مجموعـات النقـاش المختلفـة Chatting Groups والإطلاع على مستحدثات العملية التعليمية .**
- ❀ **تحليل استخدامات الموقع المصمم والاستفادة منه للخروج ببعض الاسـتنتاجات التى قد يكون لها دوراً فى تحسين وتطوير المدرسة الإلكترونية .**

عناصر ومقومات المدرسة الإلكترونية :

**من أجل تحقيق الأهداف السابقة ، فإن هناك مجموعة من العناصر اللازمة لذلك ينبغي أن تتوافر لخدمة المدرسة الإلكترونية والعملية التعليمية عموماً وهى:**

١- معالجة المقررات الدراسية :

**ويحتوي هذا العنصر على شرح مبسط واف عن المقررات الدراسية ، ومجموعات للنقاش حول أى مقرر من هذه المقررات وتجارب عملية مصممة لها صلة بمحتوى أى مقرر ، وبعض الأمثلة المحلولة وتمارين تحتاج إلى حلول ، ثم ربط هذا العنصر ببعض المواقع الموثوق بها ذات الصلة بالمقرر على الإنترنت ، أيضاً إفساح المجال للطالب لطرح الأسئلة وتلقى الإجابات عنها ، ويكون التوسع فى هذا العنصر بطريقة تدريجية .**

٢- الجوانب الإدارية :

ويتضمن هذا العنصر دليلاً تعليمياً ومهنياً للمدرسة الإلكترونية ، وبعض المشكلات التى قد تعيق الوصول إلى الموقع المستهدف وحلولاً لتلك المشكلات ، بالإضافة إلى دليل لإرشاد الطالب إلى كيفية النجاح والتفوق خلال دراسته عبر المدرسة الإلكترونية ، كما يتضمن اللوائح والأنظمة المتنوعة فى هذا المجال ، ونماذج للخطة السنوية والفصلية للتعلم ، والتعميمات ، ومستحدثات الإدارة المدرسية ، أيضاً ربط هذا العنصر بمجموعة مواقع ذات صلة بالمجال الإداري على الإنترنت ويستطيع الطالب تصفح هذه الأدلة وإبداء استفساراته عنها وتلقى حلولاً لتلك الاستفسارات عن طريق البريد الإلكتروني أو أية وسيلة أخرى .

٣- المكتبة الإلكترونية :

ويتضمن هذا العنصر مجموعة من الكتب المتعلقة بالمقررات الدراسية المستهدف تعليمها من خلال المدرسة الإلكترونية ترتبط بالموقع ، بالإضافة إلى مجموعة من الدوريات والقواميس والموسوعات ، وقواعد البيانات ، ويمكن ربط هذا العنصر بالمكتبات العامة المنتشرة عبر الإنترنت .

٤- الأنشطة :

ويعد هذا العنصر من العناصر المهمة فى المدرسة الإلكترونية حيث يؤدي إلى ديناميكية التعليم ، ويحتوي هذا العنصر على مجموعة من التجارب العملية المتعلقة بالجوانب التطبيقية للمقرر ، والابتكارات فى مجال المقرر الدراسي ، وتنمية المهارات ، وحلقات للنقاش فى مجال كل ما هو حديث فى محتوى المقرر. وقد يكون هذا النشاط إما علمياً أو ثقافياً أو لغوياً أو رياضياً أو كمبيوترياً أو معلوماتياً .
ويمكن ربط هذا العنصر بالمواقع التى لها صلة بالأنشطة المتنوعة المنتشرة خلال الإنترنت .

٥- المعلم :

وهذا العنصر يرتبط بالمعلم والإداري والمشرف بهدف تدريبهم على كيفية التعليم خلال المدرسة الإلكترونية ، وتوجيههم للاستخدام الأمثل للكمبيوتر والإنترنت ، ويحتوي هذا العنصر على مجموعة من الدروس المثالية والطرائق التدريسية الحديثة بما يتناسب وطبيعة كل مقرر من المقررات ، وبعض تجارب الآخرين فى مجال عمليتي التعليم والتعلم ، والمستحدثات التعليمية المتنوعة ، وذلك لتدريب المعلمين ، ثم ربط هذا العنصر بمجموعة المواقع المتعلقة بهذا المجال .

## الفوائد المأمولة للمدرسة الإلكترونية فى جمهورية مصر العربية :

**هناك العديد من المميزات للمدرسة الإلكترونية يرجى تحقيقها ، ومنها :**

- ❀ معاونة المعلم على الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسينها داخل الفصل .
- ❀ معالجة الفروق الفردية بين المتعلمين ، وإيجاد نوع من التوازن فى اكتساب الطلاب للمعلومات لمعالجة فروق المعلمين الفردية فى توصيل المادة .
- ❀ توفير المرونة فى التعلم لمراعاة الفروق الفردية ، فكل طالب يتعلم طبقاً لسرعته وقدراته الخاصة .
- ❀ حدوث توحيد فى اكتساب المعلومات من خلال الإنترنت نظراً لتوحد مصادر المعرفة .
- ❀ من خلال المدرسة الإلكترونية هناك إمكانية للاتصال بين جميع المهتمين بالعملية التعليمية .
- ❀ توفر المدرسة الإلكترونية مناخاً مناسباً للحوار والمناقشة يمكن من خلاله تبادل الآراء والمقترحات ووجهات النظر .
- ❀ حل مشكلات الطلاب المتأخرين دراسياً عن زملائهم لظروف معينة ، حيث يمكنهم المتابعة فى وقت آخر من خلال تحميل وتسجيل المحاضرات المسجلة على أجهزتهم والتى تم إنجازها فى وقت سابق .

- ❀ نمو حصيلة المتعلم من الناحية العلمية من خلال المدرسة الإلكترونية نظراً لتوفيرها البيئة التى تجذب انتباه المتعلم وتشجيعه على الاستمرار فى التعلم .
- ❀ إنخفاض معدل الفشل فى الحصول على المعارف والمعلومات بسبب عدم قدرة الطالب على متابعة المعلم ، أو التأخر فى الفهم والاستيعاب .
- ❀ من خلال المدرسة الإلكترونية ، ونظراً لمزاياها المتعددة السابقة ، فقد تكون سبباً أساسياً فى الحد من مشكلة الدروس الخصوصية ، والقضاء عليها تماماً .

## الدعم المادي والفني للمدرسة الإلكترونية :

من أجل تحقيق أهداف المدرسة الإلكترونية وتعميم جدواها على العملية التعليمية ويثبت فعاليتها فى تدريس المقررات الدراسية المتنوعة ، ينبغي توافر الدعم الفني والمادي والمعنوي من خلال الاهتمام بما يلى :

- ❀ يجب توفير التمويل اللازم للمدرسة الإلكترونية ، وقد يكون التمويل من خلال الدعم الحكومي المتمثل فى رصد الميزانيات ، وحث القطاع الخاص وأولياء الأمور القادرين على الدعم .
- ❀ توفير جميع الأجهزة Hardware وملحقاتها المتنوعة ، وتوفير البرمجيات Soft Ware اللازمة للمدرسة الإلكترونية ، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الفنيين المتخصصين فى صيانة تلك الأجهزة والبرامج، وتوفير وسائل الاتصال المناسبة التى تيسر استخدام الإنترنت .
- ❀ اختيار مجموعة من المعلمين الأكفاء المهتمين باستخدام الكمبيوتر والإنترنت فى التعليم ، وتدريبهم على موقع المدرسة الإلكترونية ، وأخذ ذلك فى الاعتبار عند كتابة التقارير عن المعلم ، ثم بالتدريج ثم تدريب جميع المعلمين وحثهم على الاستفادة من تطبيقات الإنترنت فى التعليم .
- ❀ التركيز على إعداد المعلم قبل الخدمة فى كليات ومعاهد إعداد المعلمين للتعامل مع الكمبيوتر والإنترنت من خلال تصميم وتدريس مقررات إلزامية عن الكمبيوتر واستخدام الإنترنت فى التعليم لكافة المقررات الدراسية ، بحيث يتم تدريس تلك المقررات نظرياً وعملياً .

❀ عقد المؤتمرات والندوات للإداريين لتـوعيتهم بأهميـة اسـتخدام الكمبيـوتر والإنترنت فى التعليم وتبيان جدوى المدارس الإلكترونيـة فـى هـذا الصـدد ، وتأثيرها الإيجابي على القضاء على مشكلات التعليم فى مصر .

**عود على بدء**

تناول الفصل الحالى إدارة المدرسة الإلكترونية كمتطلب طبيعى للتحدى العلمى التكنولوجى الذى يواجه التعليم كأحد أنظمة المجتمع – وذلك بعرض تحليلى لطبيعة المدرسة الإلكترونية من حيث : المفهوم ، الخصائص والمستويات الوسائط ، بجانب ما للمعلم من دور فى تفعيل إدارة تلك المدرسة إضافة إلى إبراز المعالم الرئيسة لمدرسة إلكترونية فى جمهورية مصر العربية.

فالمدرسة الإلكترونية electronic Scholl بكافة تكلفتها هى طريقنا الوحيد وهى المنقذ والمبدع لأجيالنا وضمان مستقبل مشرق لهم ونظرا لكون المدرسة التقليدية قد قامت بدورها إلى أن وصلنا إلى هذا الحد وحيث أن نلحق بركب الحضارة والتطور والإفادة من تعاظم أدوار الأنفوميديا Infomedia بنظمها المتنوعة من خلال الدور الذى تقوم به المدرسة الإلكترونية بتحقيق كافة الإجراءات والمعايير ذات المستوى العالى من أجل مخرجات تعلم ذات جودة متميزة.

ولهذا فإن إدارة المدرسة الإلكترونية ليست استنساخ لإدارة للمدرسة التقليدية إلا فى كونها مؤسسة تعليمية إذ تختلف عنها فى كافة الإجراءات والمعايير كما أنها إبداع وابتكار من أجل تعلم أفضل وتخريج أجيال فعالة فى مجتمع الألفية الثالثة – منتجين ومبدعين. لديهم مهارات للمنافسة ، قادرين على مسايرة التقدم على مر العصور وناهلين من المعلومات ما يفيدهم ، مبتعدين عما هو ضار بهم وبأيولوجياتهم، محافظين على ثقافتهم وعلاقاتهم الاجتماعية .

لكل ما سبق جاء الفصل الخامس " الإدارة المدرسية وصناعة القرار التربوى " ليعرض – باسلوب تحليلى موجز – واقع صناعة القرار التربوى فى مصر بين

الواقع والصورة المأمولة لصناعته وذلك بعد التعرف على ماهية صناعة القرار التربوى والقوى العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث

# الإدارة المدرسية
# ومتطلبات العصر من مدير المدرسة

تقديم

أولا : متطلبات تحديات العصر من مديرى المدارس

ثانيا : مديرو المدارس ومتطلبات تحديات العصر .

ثالثا : بعض المداخل الإدارية المعاصرة لإعداد مدير المدرسة العصرى .

# الفصل الثالث
# الإدارة المدرسية
# ومتطلبات العصر من مدير المدرسة

## تقديم

أصبحنا الآن أمام متغيرات متلاحقة لا ترتبط بالانتقال من قرن إلى قرن أو من ألفية ثانية إلى ألفية ثالثة ، فالحقيقة إن ما نشاهده اليوم ليس نهاية وبداية قرن أو ألفية فحسب وإنما هو خاتمة وافتتاحية عصر فى مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصلها من قبل ، وتحول للصراع التقليدى بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة والأداء المبدع وصولا إلى التميز والنجومية بين البشر فى سماء هذه الألفية ، ولن تصل الثروات البشرية إلى هذه المكانة إذا انفصلت رسالة التعليم عن المتغيرات العالمية المصاحبة لهذا العصر كالانفجار المعرفى والمعلوماتى وثورة الاتصالات بجانب الكوكبية الاقتصادية والسياسية والعسكرية التى فرضت على عالمنا تفاعلات وتكتلات لم تكن موجودة بصورتها الحالية من قبل .

ولم يعد خافيا ما حققته بعض الدول من تقدم إلا أن الإنسان كان وسيظل رأس مال هذا التقدم علما بأن قدرات الإنسان عالمية . ولكنها تظل كامنة إذ لم تجد البيئة المناسبة لتفعيلها ، بما يتطلب حتمية الاهتمام بمنظومة التعليم وتطوير القيادات التى تستشرق رؤيتها وتعيد صياغة رسالتها وتصون ثقافتها وتحفظ لها مبادئها ، ولذا فإن البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المنظمة التعليمية تعد مدخلا أساسيا نحو فهم الكيفية التى تمارس بها هذه المنظمات أنشطتها والطريقة التى تتفاعل بها مع هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة .

وانطلاقا من صعوبة التحكم فى متغيرات البيئة الخارجية وتقنينها بواسطة المنظمة التعليمية ؛ لذا فقد صارت المنظمات التعليمية مسئولة عن تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة وعناصرها ومحاولة التكيف معها لاكتشاف العديد من الفرص التى

تتيحها البيئة ومحاولة الاستفادة منها والتعرف على القيود ، والاحتياجات التعليمية والمهارات المطلوبة للقوى البشرية وإعادة تدريبهم عدة مرات فى الحياة العملية .

ونظرا لهيمنة العديد من المتغيرات العالمية على التعليم وإدارته فى عالمنا اليوم والتى تتطلب تعديلات جذرية فى أنشطته وممارساته وخططه وأساليب العمل الإدارى والتنظيمات الهيكلية ، وبخاصة إذا أدركنا أن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح من البيئة وإلى البيئة ، وإن تفاوتت درجة التأثير ومداه الذى يمكن أن تحدثه هذه المتغيرات على إدارة التعليم ، وحيال ذلك كله جاء الفصل الأخير " متطلبات العصر من الإدارة المدرسية " لهذا الكتاب متضمنا أبعاداً ثلاثة ، الأول منها يعرض لمتطلبات تحديات العصر من مديرى المدارس ، ويتناول الثانى : الكفايات الواجب تمكين مديرى المدارس منها للوفاء ببعض هذه المتطلبات ، بجانب عرض تحليلى لبعض المداخل الإدارية المعاصرة لإعداد مدير المدرسة العصرى وذلك خلال البعد الثالث ، وذلك على النحو التالى :

أولا : متطلبات تحديات العصر من مديرى المدارس

يواجه التعليم فى عصرنا الحالى العديد من التغيرات العالمية المعاصرة ولذا فنحن مطالبين بإجراء العديد من التعديلات الجذرية فى أنشطة التعليم وخططه وأساليب العمل والممارسات الإدارية والتنظيمات الهيكلية نفسها ، حيث أن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها ولكن تختلف درجة التأثير والمدى الذى يمكن أن تحدثه هذه المتغيرات على إدارة التعليم حيث أن بعض التغيرات قد تؤدى إلى تغير رؤى التعليم وإدارته مستقبليا بينما يؤدى البعض الآخر إلى أن تعدل النظم التعليمية من برامجها وخططها وأساليب إدارتها بما يمكنها من النمو والبقاء.

وتبدو أبرز تلك التحديات ومتطلباتها من مديرى المدارس على النحو التالى :

١ – النمو العلمى والمعرفى :

يعتبر القرن العشرين من أبرز القرون التى شهدت تطورا كبيرا فى المعرفة سواء من الناحية الكمية أو الكيفية ، ولذا يطلق عليه عصر المعرفة ، فلقد تضاعفت المعلومات التى اكتسبها الإنسان طوال حياته مرة واحدة حتى بداية ذلك القرن ، ثم تضاعفت هذه المعارف خلال القرن العشرين إلى الحد الذى يقال معه أن المعرفة الإنسانية بأكملها تتضاعف كل عام ونصف ويترتب على ذلك أن كل منا بما يعرف ويعلم يصبح متقادما فى خلال عام ونصف إلا إذا ساعد نفسه بكل الوسائل حتى يتابع الحاضر الذى يعيش فيه استعدادا للمستقبل الذى سيعيشه وذلك تجنبا للتخلف وإلا سيكون خارج دائرة التاريخ ، ويكمن التحدى الحقيقى فى كيفية استخدام هذه المعرفة وللحد مما يواجه المجتمع والفرد من مشكلات بالإضافة إلى القدرة على توظيفها والتفكير فى تطبيقها والاستفادة منها ، خاصة وأن عصر المعرفة تميز بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبقه من عصور سادت فيها فلسفات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارهما النشاط الأساسى فى تلك العصور .

وتبدو السمة الأساسية لعصر المعرفة فى الاهتمام الكثيف بالإنسان وتنميته تنمية متواصلة واستثمار قدراته الذهنية واعتبار الإنسان هو الأساس فى تحقيق أى تقدم أو تنمية بالمجتمع .

وبالإضافة إلى ذلك فإن عصر المعرفة يتسم بالعديد من السمات الفرعية كالاهتمام بالعلم والبحث العلمى كأساس لأى عمل أو قرار ، وكذلك التراكم المعرفى واعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع ، واعتبار المعرفة هى العامل الأهم فى تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق بها من إنجازات .

وإلى جانب ذلك يجب أن تحتل المعرفة مركز الأهمية للسلطة الحقيقية التى يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة فى عصر مجتمع للمعرفة مع تكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها ، وارتفاع قيمة الأعمال ذات المستوى المعرفى واكتشاف أهميتها فى بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول ، هذا

بالإضافة إلى اهتمام المجتمع ومنظماته بتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر فى العلميات الإدارية والتنظيمية والأنشطة الإنتاجية والخدمية واكتشاف خدمات وممارسات جديدة ، ولقد ترتب على ذلك أن أصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى فى مجتمع المعرفة وتصبح مشاركة جميع الأفراد والمجتمع فى تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفى سمة للتقدم الحقيقى .

وتبدو متطلبات النمو العلمى والمعرفى من مدير المدرسة العصرى متمثلة فى: وجوب تنمية الكوادر البشرية وتدريبها على بعض التقنيات والأساليب المعاصرة فى عملية صناعة القرارات التربوية وحتمية تزاوج المعرفة الذاتية للفرد والمعرفة الخارجية التى تأتى من مصادر بيئية خارجية عنه وضرورة المزج بينما ليتم التقدم المعرفى نتيجة الاحتكاك والتزاوج بين هذين النوعين من المعرفة ، بجانب التوصل إلى أفكار جديدة وعلاقات مغايرة تربط بين الأفكار النظرية المجردة وممارستها العلمية الواقعية ، وتضاعف الحاجة إلى تنوعات مهنية متفاوتة، مع وجوب إعادة النظر فى سلطات مديرى المدارس وإتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد ممكن من الأعضاء ، هذا بالإضافة إلى ازدياد أهمية البرامج التدريبية التى يستطيع أن تنقل المدير المثقل بالعمل خطوة على الأقل إلى الآفاق العصرية.

٢ – العولمة :

إن ظاهرة العولمة من أهم الظواهر التى تشغل عالمنا فى الوقت الحاضر وللعولمة معنى عام شامل يتضمن جوهره الانتقال من المجال الوطنى أو الإقليمى إلى المجال العالمى بما يعنى تجاوز الحدود بل زوالها بين العالم وبعبارة أخرى اللاحدود وهذه اللاحدود تشمل الحد المكانى والزمانى والبشرى ، وبهذا المعنى فالعولمة تمتد إلى كل مظهر وكل جانب من جوانب الحياة بحيث يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به فى كل الجوانب سواء الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية ، كما تمتد لتشمل عولمة القضايا والمشكلات وعولمة الإدارة والعلاقات الدولية.

وتوجد ثلاثة معالم أساسية للعولمة بينها تداخل كبير وهى:

أ - الجانب الاقتصادى :

**ويعنى انفتاح اقتصاديات العالم على بعضها وهى مفاهيم الليبرالية الجديدة التى تدعو إلى تعميم الاقتصاد والتبادل الحر كنموذج إلى قيم المنافسة والإنتاجية ومن صورها التكتلات الاقتصادية العملاقة التى تدفع فى اتجاه التكامل وإيجاد أسواق كبيرة مثل التكتل الأوربى وجماعة الباسفيك الاقتصادية وكذا منطقة التجارة الحرة التى تجمع بين أمريكا وكندا والمكسيك ، وتوجد أسباب عديدة وراء هذه التكتلات لعل من أهمها الإدراك المتزايد بأن التكنولوجيا سوف تحل تدريجيا محل الأيديولوجيا فى صياغة شكل المجتمع والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية مما يوضح تجاوز الاقتصاد لحدود الدول الفرادى .**

ب – الجانب السياسى :

**والمقصود بهذا الجانب الدعوة إلى الديمقراطية والليبرالية السياسية وحقوق الإنسان والحريات الفردية ومن أهم صوره التزايد الملحوظ فى المشاركة السياسية للشعوب فى تقرير مصيرها ، ويرجع ذلك للتطور الديمقراطى على المستوى العالمى لإتاحة الفرصة الكاملة للشعوب للتعبير عن إرادتها بحرية .**

**إن الثورة التكنولوجية تعتمد على عقول البشر وأن تعمل هذه العقول بقوتها الكاملة فى ظل الحرية الشخصية والحريات العامة، ولذلك لابد من مواجهة المشكلات الناتجة عن الثورة التكنولوجية من خلال مشاركة الأفراد والجماعات المحلية والروابط المهنية والاتحادات النقابية والمنظمات عير الحكومية ولا تأتى هذه المشاركة فعليا إلا فى ظل هامش واسع من الحريات العامة .**

جـ – الجانب الثقافى :

**فمن خلال هذا الجانب يتم فتح آفاق للتواصل الثقافى بين الأمم والشعوب ، فالمتوقع أن تكون هناك ثقافة عالمية مشتركة من نوع آخر ولابد لكافة الأمم أن تشارك فيها وفى إنتاجها بدرجة أو بأخرى من خلال تحقيق التلاقى والمشاركة الواعية والاتساق بين الحياة الفكرية والقيم السائدة وأسلوب الحياة وسلوك الأفراد وإذا كانت مخاطر العولمة فى القيم الثقافية والمادية التى تحملها فإن بعضها الآخر يمثل موارد واعدة**

وتتطلب توظيفا إيجابيا فى إطار الاستجابة الذاتية للتحديات الخارجية وما يقتضيه من إصلاح حال مؤسساتنا التربوية والثقافية والإنتاجية.

وتنعكس متطلبات العولمة على مدير المدرسة العصرى فى أن: نهضة التعليم والتدريب ستكون أساس التقدم الاقتصادى وأن الانتقال من حالة المجتمع التقليدى إلى المجتمع الحديث فى ظل هذه التغيرات الاقتصادية يستدعى تغيرات فى مجالات متعددة منها التعليم وأسلوب إدارته حيث يتم الانتقال من استخدام الأشياء البسيطة إلى استخدام المعرفة العلمية وتصبح قيمة المنظمة التعليمية الناجحة باستمرار تكمن فى قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجيا وعلميا .

وفى ظل اقتصاديات الموجة الثالثة بحثت المؤسسات التعليمية حول أشكال جديدة لتنظيمها والعمل لإعادة تنظيم الإدارة لتتناسب مع العمليات ، وحلت تنظيمات المصفوفة محل التنظيمات الهرمية القائمة حاليا وأصبح مدير المدرسة الفاعل هو الفرد المتعدد المهارات وأهم من ذلك الفرد القادر على التعلم الدائم والذى يقبل إعادة التدريب والتأهيل عدة مرات فى حياته العملية حيث أصبحت المؤسسة التعليمية تحتاج إلى نوع مختلف تماما من المدراء لديهم مهارات متنوعة ومتقدمة وقابلة للتطور باستمرار بحيث يصبح مدير المدرسة صاحب خبرات متعددة ومهارات وقدرات متنوعة بحيث يكون قادرا على التعامل مع العقول الإلكترونية والآلات الأتوماتيكية وعلى قراءة البيانات وسرعة التعامل معها واستخدام اللغات فى قراءة هذه البيانات واتخاذ القرارات الفورية الصحيحة.

وعلاوة على ذلك زاد الإلحاح على المشاركة الشعبية الواسعة وتعزيز الممارسات الديمقراطية وحقوق الإنسان والتحول من أنماط الإدارة المركزية إلى الأنماط اللامركزية وما يقتضيه ذلك من أدوار تعليمية. ويتمثل أهم انعكاسات هذا التحول على المؤسسات التعليمية فى: تعظيم مشاركة كافة أفراد المؤسسة والمعنيين بالعملية التعليمية والتربوية داخل وخارج المؤسسة بجانب المدير فى إدارته واهتمام المدير

بمجالات التنسيق والتحفيز والمساهمة فى حل المشكلات مما يعنى تفعيل دور الأعضاء المشاركين من المجتمع المحلى من غير العاملين بالمؤسسة التعليمية .

وبالإضافة إلى ما سبق نتج عن ظهور العولمة العديد من الأمراض الاجتماعية وتزايد آثارها السلبية بين طلاب المدارس وخاصة فيما يتعلق بنوعية الحياة والعلاقات الأسرية واختلال توزيع الثروة وازدياد الجريمة والعنف والمخدرات بالإضافة إلى التلوث البيئى والفراغ الروحى والتسطح الثقافى ، ولمدير المدرسة العصرى دور فعال مسئول فى مواجهة هذه المشكلات وعلاجها ، وكذلك أصح لمدير المدرسة دور هام فى صيانة وتعزيز الهوية الثقافية فى إطار الجمع بين الأصالة والمعاصرة ومن خلال التفاعل بين الجانبين.

٣ – جودة التعليم :

شهد العالم فى العقدين الأخريين من الألفية الثانية اهتماما كبيرا بجودة التعليم مما جعل النظم التعليمية تواجه تحديا كبيرا يتمثل فى تحسين جودة ونوعية التعليم الذى تقدمه المؤسسات التعليمية ، وقد نبه إلى جودة التعليم التقرير المعنون بـــ أمة معرضة فى خطر ١٩٨٣ حيث يشير التقرير إلى تصميم الولايات المتحدة الأمريكية على السير نحو تحقيق السبق والتفوق فى نوعية التعليم دون المساس بحق المساواة والتعليم للجميع ، كما نبه إلى أهمية جودة التعليم مؤتمر جوميتان مارس ١٩٩٠ فى إعلانه العالمى عن التعليم للجميع ، فلم تعد المسألة تقتصر على تهيئة فرص التعليم فقط للجميع بل امتد إلى رفع كفاءة التعليم والتوجه إلى معايير الجودة.

وغدت جودة التعليم هى المنقذ والأمل لكل دولة لبناء اقتصادها فى القرن الحادى والعشرين لتحيا كقوة دائمة فى عالم اليوم وسعت جميع الدول للوصول إلى معدلات ومستويات عالية لجودة نظمها التعليمية على المستوى النظرى والتطبيقى استعدادا للمنافسة على المستوى الدولى ، ووضح ذلك الاهتمام بجودة التعليم حين وضع الرئيس الأمريكى السابق بيل كلينتون التعليم ضمن برنامجه الانتخابى وكذلك رئيس

الوزراء البريطانى تونى بلير حيث رأى كل منهما أن التعليم وسيلة الرقى الأساسية للمجتمع وطريق النهوض بالأمة.

وبالإضافة لما سبق يبرز الاهتمام بجودة التعليم أيضا من خلال التقرير الذى أعدته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والذى صدر حول العلاقة بين العملية التعليمية وتقدم الدول ، ولقد كشف التقرير الذى استغرق إعداده عشر سنوات عن أن القوة الاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية لأى دولة مرتبطة بالنظام التعليمى ونوعيته وبمستوى المعلمين والتلاميذ كما أوضح مدى تأثير التعليم ونوعيته فى التغير النوعى لحياة الأفراد ، فالتعليم ليس مجرد الحصول على شهادات كما كان فى الماضى ولكن أصبح التعليم ونوعيته جزء من مفهوم جديد يطلق عليه " اقتصاد المعرفة " وتسعى الدول من خلاله إلى اللحاق بالعصر والتنافس مع الدول الأخرى .

وفى ظل هذا المفهوم الجديد تحولت المدرسة والجامعة إلى وحدة استراتيجية فى غاية الأهمية وبالتالى تغيرت النظرة إلى مدير المدرسة فلم يعد ذلك الشخص الذى يحصل على وظيفته بالأقدمية أو لمجرد التدرج الوظيفى فعمله يحتاج إلى قدرات ومهارات تجعله جاهزا لقبول التحدى وقيادة التغير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية ، وقد أسفر عن ذلك ضرورة أهمية وجود القيادة الرشيدة الواعية وقدرتها على مسايرة التغير والتطور فى التعليم وفى البيئة المحيطة من ناحية وقدرتها على التجديد والابتكار وزيادة حركة التغير الهادف من ناحية أخرى ، وارتباط تطبيق الجودة فى التعليم بمبدأ نظام المساءلة أو المحاسبية لمدير المدرسة للتأكد من تحقيق الأهداف وجعلها أساسا لضمان مستويات عالية الجودة ، وكذلك تقييم أداء المؤسسات التعليمية بشكل مستمر أثناء سير العملية التعليمية لوضع خطط مستقبلية لتحسن الأداء. بالإضافة إلى التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والمدراء حتى يمكنهم إتقان المهارات الضرورية التى تساهم فى تحسين الجودة المستمرة.

وبالنسبة لمدراء المدارس فإن عليهم العديد من الالتزامات حتى يحققوا مفهوم الجودة فى التعليم ومنها اكتساب مهارة القيادة الاستراتيجية للمدارس بغرض التغير

واستمرارية التغير المطلوب إحداثه بالإضافة إلى مهارة قيادة المدرسة فى القرن الحادى والعشرين والتدريب على كيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها ، والتركيز على العمليات والنتائج معا ، وليس على المدخلات بالرجوع إلى المخرجات المستهدفة ووضع معدلات لمخرجات التعليم وزيادة كفاءة التشغيل والإنجاز بصورة تحقق الإنتاجية والمردود التنافسى لنظيره فى الدول المتقدمة ، وكذلك فإنه يجب عليه أن تتوافر لديه مهارات المشاركة فى تكوين رؤية للمدرسة والعمل فى فريق واحترام الاختلاف مع الآخرين ، وعلاوة على ما سبق فيجب أن تلتزم القيادة بالجودة وباختيار المدراء وتدريبهم ومراعاة المدرسة لاحتياجات العالمين وتوافر العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس فى المدرسة وفى النهاية تتطلب جودة التعليم توافر التجهيزات والتشريعات الحاكمة والتمويل والموارد الكافية.

ثانيا : مديرو المدارس ومتطلبات تحديات العصر

يعد الاستثمار فى البشر من أعظم الاستثمارات على الإطلاق حيث أنه يعطى أفضل عائد فى العصر الحديث وتأخذ عملية تنمية الموارد البشرية قيمة كبرى واهتماما متزايدا، فالبشر هم محدثو التنمية وهم بنفس القدر نتاجها وهم العنصر الأساسى فى بنائها وتعد الجوانب السلوكية فى عملية التنمية ركيزتها الحقيقية ولم يعد مدير المدرسة أو أى مدير بمعزل عن التأثير بفاعلية المتغيرات العالمية ، ويتمثل التحدى الحقيقى لهذه المتغيرات فى مدى استعداد وقدرة المدير فى التخلى عن قوالب الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجهات إدارية وتربوية معاصرة ، ولا يقل عن ذلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية وهى تكنولوجيا التعاون البشرى – الإدارة – ، حيث أصبح المدير مطالبا إزاء التحولات الكبرى بما لا يمكن لبشر أن يطبقه.

وتوضح كتب التنمية الإدارية المدير وكأنه يجب أن يكون رجلاً معجزة فهو ينبغى أن يتمتع بكفاءات غير عادية كمحلل للبيانات ومتخذ للقرارات على ضوء هذه البيانات ، وهو ما يعنى ضمنا فهما عميقا لمدلول هذه البيانات ومعانيها قبل تحليلها ، وعليه ألا ينسى دوره الأساسى كصانع للمستقبل وأن يكون على فهم عميق للتنظيم الذى

يعمل به ، وبالتالى لابد أن يكون على علم عميق بمجالات العلوم السلوكية المختلفة وأن يكون لديه القدرة على التعمق التكنولوجى وذو خيال مبدع خلاق وغير ذلك من قدرات الإعجاز ، والذى يبدو واضحا أن المطلوب ليس مديرا ولكن عبقرية فذة ، فتجربة البشرية تشير إلى أن الشخص المتوفر بكثرة هو الشخص العادى وبالتالى لدينا – على أحسن الفروض – على قمة الهرم التنظيمى لمنظماتنا التعليمية أفراد متميزون فى قدرة واحدة من هذه القدرات الأمر الذى يحول الهرم التنظيمى للمعرفة إلى هرم مكون من معارف مجموعات من الأفراد القادرين قدرات مختلفة ومتكاملة وليس بالهرم فرد يملك كل القدرات.

ولكن هناك بعض البرامج ذات الطموح الأقل والتى تطالب المدير بمعارف متنوعة وإن كانت ذات عمق أقل من القدرات والمعلومات التى توفرها عدة علوم مثل ( علم النفس الاجتماعى ، وعلم الاجتماع ، وعلم الطب النفسى ، وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية والقانونية ) ومن المؤكد امتدادا لهذا المنطلق إننا نحتاج من المديرين فهما كافيا لديناميات التكنولوجيا الحديثة وتعقد اقتصاديات العالم المعاصر وطبيعة ومفهوم دور الحكومات فى الوقت الحالى .... الخ .

ونجد أن كل جانب من هذه الجوانب كبير جدا والدارسون يميلون عادة إلى التخصص فى فرع من فروع كل جانب ومع ذلك لا يمكنهم أن يتحصلوا على كل معارف هذا الجانب إذا ماذا يجب على المتخصص أن يعرف فى ميدان تخصصه؟!.

ومما لاشك فيه أن مدير المدرسة ليس مطلوبا منه أن يعرف بالتفصيل العلوم السياسية أو الاقتصادية ولكن مسئوليته تدور فى أنه لابد أن يعرف على الأقل ماذا يقال عندما يدور الحديث فى هذه النواحى وما تأثيرها على القيام بمسئولياته ، فمثلا ليس من المطلوب من مدير المدرسة أن يعرف عن الطب النفسى بالقدر الذى يصبح به خبيرا نفسيا متميزا ولكن من المستحسن أن يعرف ماذا يدور حول الطب النفسى، بينما يلزمه أن يعرف بالتفصيل مثلا العلوم السلوكية.

إذاً فالمطلوب من مدير المدرسة أن يزيد من قدراته المتوفرة فى جانب واحد أو فى عدة جوانب. وكقاعدة عامة فإنه إذا لم يكن المدير قادرا على زيادة المتوفر لديه من كفاءات معينة ، فلا أقل من أن يزيد من الكفاءات المتوفرة لديه فعلا وكحل عملى يجب معرفة الأهمية النسبية للمعارف عند المستويات المختلفة للقيادات التربوية وبالتالى يستطيع المدير أن يركز على المعارف كلما تغير موقعه الوظيفى ومن ثم اهتماماته العملية والعلمية .

وبالتالى فإن المدير يحتاج إلى عدد من الصفات ومن ثم المعارف والمهارات والتى تختلف أهميتها النسبية بحسب المستوى الإدارى الذى يخدم عنده ، حيث أن مدير المدرسة يبدأ علاقاته بعمله انطلاقا من مستوى تخصص معين ينتمى إليه وهذا التخصص يظل يلازمه فى طريقة بنائه لمفاهيمه واستخدامه لها فترة طويلة من حياته إلا أنه يجب أن تكون له قدرة تنظيمية ، والمقصود بها القدرة على تحمل المسئولية وممارسة السلطة اللازمة لها ، والقدرة على توجيه البيانات إلى الجهات المحتاجة إليها وكذلك القدرة على تفهم ظروف المدرسة ككل بالإضافة إلى القدرة على معرفة الظروف البيئية المحيطة بالمدرس .

لقد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات ملحوظة الأمر الذى يتطلب تغير مماثل فى المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال حيث أن إدارة المدرسة أصبحت مهنة لها كل مقومات المهنة التى تتمتع بها المهن الأخرى وهذا الأمر يعنى بالضرورة توافر عدة قدرات ومهارات فى مديرى المدارس المسئولين عن التعليم ، فهناك عوامل معينة ذات تأثير على مستقبل المنظمات التعليمية فالعالم دائم التغير سواء سياسيا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا أو اقتصاديا وإذا كان على الإدارة أن تعيش وتستمر فى عالم دائم التغير فيجب أن تكون واعية لضغوط التغير فى بيئة المنظمة

التى تتغير وتنمو بسرعة كبيرة كذلك على المدير أن يطور مفاهيمه وممارسته للأساليب ويتضح التغير فى المنظمة التعليمية فيما يلى:

**١ – التغير فى الأهداف :**

زادت مجالات التعليم نتيجة للتغير فى أهدافه وامتدت تلك الأهداف ليس فقط للتنشئة الاجتماعية المتكاملة للتلميذ ولكن بتدريب وتنمية قدرات التلاميذ إلى مستوى القدرة والكفاءة فى العمل والإنتاج ، كما أعطت المدرسة اهتماما للمجتمع ومشاكله كما اتجهت الأهداف الجديدة إلى التفوق والتميز .

**٢ – التغير فى القيم :**

تعتبر القيم من أهم قوى العمل داخل المدرسة وتتمثل فى المشاركة فى القرارات المؤثرة على المرءوسين ، وتبنى مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية .

**٣ – التغير فى المسئولية الاجتماعية للمدرسة :**

إن مدير المدرسة مسئولا تجاه المجتمع من خلال ثلاث قرارات تتمثل فى :

الأول : ينبغى على المدير أن يحل المشاكل التى تواجه المجتمع المحلى وهذه المشاكل توجد أثناء علاقات المدرسة بأولياء الأمور والآباء وبالمجتمع.

الثانى : أن تكون المدرسة راغبة فى حل بعض هذه المشاكل الاجتماعية .

الثالث : ينبغى على المدرسة أن تحاول اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمجالات المشاكل مثل التلوث والهواء والأرض والضوضاء وشكاوى المجتمع ، ولذا يجب على مديرى مدارس المستقبل أن يتصدوا لمثل هذه المشاكل قبل أن تتصاعد .

**٤ – التغيرات التكنولوجية :**

لقد تقدمت التكنولوجيا بشكل سريع فى السنوات الماضية ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه فى المستقبل سواء فى بعدها الاجتماعى أو الآلى ولقد وضح ذلك فى شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل التى تعتمد على الحاسب الآلى بدرجة أو بأخرى .

٥ – التغيرات فى العمليات الإدارية :

هناك تأثيرات عديدة نتيجة لظروف كثيرة ونجد أن تأثير هذه الظروف يختلف من منظمة إلى أخرى بحيث لا نجد منظمتان لهما نفس الاستجابة ولقد حرصت الدول المتقدمة على أن تصمم مداخل معاصرة وتتوقف هذه المداخل على الثقافة التى تسود المنظمة ودرجة استعدادها للتغير والتكنولوجيا السائدة فيها وتوقعاتها عن المستقبل ونظام القيم فيها .

٦ – تغيرات الهيكل التنظيمى فى المستقبل :

يعد مدير المدرسة فى هيكل المدرسة القائمة مسئولا عن الربط بين مختلف المهام داخل المدرسة ومن المحتمل أن تستخدم المدرسة فى المستقبل أكثر من هيكل تنظيمى واحد حيث سيتم استخدام هيكلين أو ثلاثة وذلك للمحافظة على توافق المدرسة مع البيئة ومرونتها فى ذلك سيكون هناك، هيكل للأفراد المهنيين وآخر للمعنيين بمراجعة المسئولية الاجتماعية للمدرسة، وهيكل آخر للتنظيم المتكيف أو فرق العمل وهو النمط الذى سوف تشكل حوله الهياكل التنظيمية الجديدة لإدارة المنظمات التعليمية بأشكال تناسب طبيعة وظروف كل منظمة تعليمية ويطلق عليه التنظيم الشبكى وأكثر جوانب هذا التنظيم أهمية هو محاولته الصريحة لتقسيم المنظمة إلى تنظيمين يعملان تحت اسم واحد ويختلفان فى المكانة وفى طرق العمل ونظم القيم وفى إدراكهم لأنفسهم ولا يوجد بينهما ارتباط إلا برمز القائد فى القمة.

٧ – التغيرات فى التخطيط :

نتيجة للتغير فى بيئة المنظمة التعليمية فإننا نحتاج إلى نوع مغاير من التخطيط ومن خلال هذا النوع يتم تحديد الأهداف ومن خلالها يتم إدراك الفرص المختلفة

وتشخيصها ثم تحديد البدائل والتوصل إلى نتائج حول تلك البدائل وتحليلها ثم الاختيار من بين تلك البدائل ثم نقوم بمتابعة الاتجاه الذى نتبناه والذى يرتد إلى الأهداف مرة أخرى .

ونجد أن هذا النوع الجديد من التخطيط يهتم بالمستقبل أكثر من اهتمامه بالماضى كما سيهتم بالفرص الجديدة خارج المنظمة أكثر من اهتمامه بالمشاكل الموجودة داخلها وأن التخطيط غير التقليدى يعمل على خلق إمكانات جديدة للمنظمة وتوسيع مجالات التأثير .

٨ – التغيرات فى اتخاذ القرارات والرقابة :

إن تغيير العملية التى يتم بها اتخاذ القرار فى المنظمة من خلال برمجة القرارات الروتينية المتخذة سوف يتيح للمدير وقت أكبر للتفكير فى المشاكل التى لها حلول غير صحيحة وهناك عدد من القرارات التى تتطلب تحليلا إبداعيا وسلامة حكم وتقدير اكثر من النماذج التى تقوم فقط على تطبيقات الحشرة السابقة والتى تتطلب مزج المعرفة المستقاة من علوم الحاسبات الآلية على المعروفة المأخوذة من العلوم الإدارية والسلوكية.

وبالنسبة للتغيرات التى من المحتمل أن تقع ضمن هيكل اتخاذ القرارات ستكون فى مجالات المحتويات والعمليات والمعلومات ، ومن خلال الجدول التالى سيتم توضيح ما ستكون عليه عمليات صناعة القرار والمعلومات فى المستقبل مقارنة بما كانت عليه فى الماضى.

جدول (١)
لبيان طبيعة عملية اتخاذ القرارات والمعلومات اللازمة لمدير المدرسة التقليدى مقارنة بمدير المدرسة العصرى

| مدير مدرسة الأمس | مدير المدرسة الحالية |
| --- | --- |
| مدير المدرسة التقليدى | عمليات صناعة القرار |
| - التركيز على الخبرة التاريخية والحكم والبرامج | - التركيز على التوقع والتحليل الرشيد واستخدام الخبراء |

| | |
|---|---|
| السابقة .<br>- عملية التركيز على الأفراد | والمتخصصين ، التوافق مع المواقف الجديدة للقرار .<br>- التركيز على التكنولوجيا |
| المعلومات اللازمة للقرارات | |
| - نظم معلومات رسمية لتاريخ الأداء الداخلى .<br>- تدفق المعلومات بطريق واحد وتدفق المعلومات من أعلى لأسفل.<br>- نظم حاسبات آلية تؤكد على درجة وسرعة استجابة المعلومات للإدارة. | - نظم رسمية للتوقع ومعلومات عن البيئة الخارجية.<br>- قنوات اتصال متفاعلة من أسفل إلى أعلى ومن أعلى لأسفل فهى ذات طريقين تربط المديرين والمهنيين (المعلمين ) بالعاملين فى مجال المعرفة والمعلومات .<br>- نظم حاسبات آلية تركز على : ثراء ، ومرونة ووفرة المعلومات للإدارة |

**٩ – طبيعة العمل الإدارى :**

يركز الوصف التقليدى للعمل على الجوانب الرسمية للهيكل التنظيمى والمسئوليات والاختصاصات ويقلل من أثر العامل الإنسانى وفى المستقبل لن يكون المدير متخذ القرار بمفرده ، فالعمل الإدارى له بعض المكونات الهامة وكل منها له تأثير على قدرة مدير إدارة المدرسة فى المستقبل خاصة مع زيادة الضغوط والتحديات حيث أصبح وقت الراحة والفراغ لدى المدير نادرا .

وبينما يواجه مدير المدرسة عالما ديناميكيا متغيرا نجد أن التغير فى أجهزة المعرفة والتنظيم والتغير فى الاقتصاد والعلوم السلوكية وبحوث العمليات تغيرات متلاحقة فهل هناك مداخل يمكن أن تساعد المدير فى التكيف مع العالم الذى يعيشه ، فنجد فى السنوات الأخيرة من الألفية الثانية أن المجتمع العالمى قد أنفق وقتا كبيرا ومجهودا هائلا لدراسة حياة المنظمة كما يجب أن تكون ، وفيما يلى نموذج وصف الصفات الأساسية للمدير ونواحى التعديلات المطلوبة للمدير لمواجهة التغير فى المعارف

كذلك عليه أن يتعلم كيفية استخدام وتعديل المعارف التى يقترحها الآخرون ربما يؤدى إلى تحقيق النتائج وحل المشاكل ، ويوضح الجدول التالى الخصائص الواجب أن يتسم بها عقلية المدير ونواحى التعديلات المطلوبة .

جدول (٢)
يوضح الصفات الأساسية لدى مدير المدرسة والتعديلات المطلوبة

| الصفات الأساسية | التعديلات المطلوبة |
|---|---|
| الموقف من الحقائق : | |
| المدير يطلب ويبحث عن الحقائق قبل اتخاذ القرارات . | يجب أن يستخدم الحجج والبراهين وسلامة الحكم والتقدير عن غياب الحقائق أو الوقت اللذان يمنعان البحث التام للمشكلة أو المشاكل التى يواجهها . |
| الموقف من النظرية. | |
| يهتم المدير بالبحث عن المفاهيم التى تساعد المدير فى فهرسة الأحداث والوصول إلى استنتاج القوانين التى تشرح مفهوم ما بالنسبة لمفهوم آخر . | استخدام النظرية يمكن أن يكون ذو قيمة فى الممارسة المهنية بشرط أن عدم الأخذ بالمفاهيم النظرية يكون أمرا طبيعيا عندما لا تتناسب هذه المفاهيم فى حل ومواجهة المشكلة التى تواجهه . |
| الموقف من مقالات الأداء . | |
| يعمل المدير بموضوعية ويقوم بجمع حقائق قابلة للقياس . | لا يؤجل الحكم والتقدير عندما يطلب منه اتخاذ قرار معين . |
| الدقة فى الأمور. | |
| يرغب المدير فى أن يكون كل لفظ محل اختبار وأن يرتبط هذا اللفظ بالأمر الذى يمثله فى العالم الحقيقى . | عليه أن يدرك أن الفرد لا يجب أن يرتد عن مواجهة المشكلة لمجرد أن هناك بعض الدعاوى التى يستحيل وضع تعريف لها . |
| التماسك والاتساق. | |
| لا يستطيع توقع الكشف عن القوانين العلمية فى كل قرار متخذ من خلال الجدل الحقيقى | يحاول المدير التأكد من أن الجدل فى الاستنتاج صحيح وأن الأسس متسقة مع بعضها البعض وأنها غير متناقضة وأن النتائج والقرارات متسقة مع الأسس |

**ومن خلال العرض السابق يتضح وضع مدير المدرسة فى عصر التحولات الكبرى ويقتضى ذلك ضرورة تناول المداخل العالمية فى الفكر الإدارى المعاصر لبناء مدير المدرسة العصرى وهذا هو ما سيتم تناوله من خلال المحور التالى :**

ثالثا : بعض المداخل الإدارية المعاصرة لإعداد المدير العصرى :

**مما لاشك فيه الآن أن وجود المدير العصرى لقيادة المدرسة قضية عالمية بهدف زيادة فاعلية المنظمة التعليمية وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لتحقيق السبق والتفوق ، وبما يحقق نمو القوى البشرية والاقتصادية ، ومن ثم الدخل القومى وذلك انطلاقا من توجه مستقبلى بأن الصراع القادم سيكون منافسة على الأداء المبدع والأفكار المبتكرة أى دخول السوق بمنتجات جديدة من البشر .**

**وتعنى هذه المنافسة أننا فى حاجة إلى مقومات جديدة وقدرات تنافسية أى بناء الإنسان الذى سيقود النظام ويعمل على زيادة فعاليته وكفاءته ، وإن العمل على بناء مدير المدرسة العصرى رغم كونه اتجاها عالميا إلا أنه يحمل معانى مختلفة فى كثير من الدول فقد يبدو فى الجودة الكلية للمنظومة التعليمية أو ضوابط لاختيار القيادات التربوية أو الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية أو تشكيل وقيادة فرق عمل تتكامل فيها المعارف والقدرات أو مهارة المرءوسين والزملاء إلا أن ما يجمع عليه أن عملية بناء المدير العصرى لقيادة المدرسة فى دول العالم المتقدم تهدف أساسا إلى خلق مفهوم جديد لمدير المدرسة فى ظل المتغيرات العالمية والتحديات الغير مسبوقة ولن تواجه هذه التحديات اليومية بأسلوب قيادة الأمس فقد يقول قائل أن هؤلاء المدراء قد تمرسوا على العمل لسنوات غير قليلة ومن ثم تكون قدراتهم قاصرة عن مواجهة تحديات العصر وأن قدراتهم ستتزايد مع الوقت ، وهذه المقولة مرفوضة لأن التأهيل المتكامل يكون حصيلة لعدة مداخل يتم فيها تكامل القدرات والتخصصات .**

**ويمكن تناول أهم مداخل إعداد مدير المدرسة العصرى على النحو التالى :**

١ – مدخل التكنولوجيا الإنسانية :

إن مدخل التكنولوجيا الإنسانية أحد المداخل الهامة لبناء وتطوير مدير المدرسة ليواكب العصر حيث أنه عملية كلية تتصدى على المستوى المدرسى لتحليل العلاقات والروابط بين تطوير المدرسة والإدارة داخلها ، وبذلك فهى تعنى من خلال الشراكة والمشاركة والتعاون الإنسانى بصورة جماعية وليست بصورة فردية يقوم بها المدير وهو ما يعبر عنه بالتكنولوجيا الإنسانية .

وهناك مجموعة من المقومات يعتمد عليها هذا المدخل يمكن توضحيها من خلال الآتى:

١. بينما كان التعاون البشرى خلال الثورة الصناعية تعاونا فى الأداء بالدرجة الأولى يعتمد على الجهد العضلى نجده فى عصر الاتصالات والمعلومات تعاونا فى المعرفة البشرية كبديل لخط الإنتاج الصناعى ، وهذا الخط المعرفى الجديد يعتمد على أن إدارة المنظمة التعليمية الحديثة نتاج الثورة المعلوماتية والتى لم تعد كسابقتها إدارة بالإجراءات والنظم واللوائح، وإدارة آمره، ناهيه، وإنما أصبحت إدارة بالاتفاق والإقناع وإدارة بالتفاهم والحوار والمشاركة وتبادل الأفكار والمعارف ، وهذا الاتجاه الحديث فى الإدارة يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والعلم والتفوق والثقة بالنفس مما يجعل مهمة المديرين صعبة فى أصعب إدارة المنظمات التربوية القائمة على المعارف الحديثة خاصة فى مجال المعلومات التى تتجدد بسرعة غير مسبوقة ، ونكتشف أن ما نتعلمه اليوم لم يعد صالحا لأغراض الحياة فى الغد.

٢. فى ظل هذا التحول أصبح المديرون يتعلمون من مرءوسيهم أو من أولياء الأمور أو من المجتمع وأصبح لهؤلاء الذين سبقوا المدير فى الأخذ بأسباب المعرفة دور كبير فى تعلم المديرين وتنشيط وتجديد معلوماتهم بما يتولد لديهم من أفكار ومقترحات مستحدثة لتتنوع الرؤى وتستجيب للتغير كذلك تتغير طريقة وأسلوب التفكير وطريقة الأداء وطرق وأساليب أداء العمل وإنجازه بل ودفع المديرين إلى القراءة والتعلم والإلمام بكل جوانب المعرفة المهنية الجديدة وكيفية أدائهم

لمسئولياتهم ومهاراتهم بأسلوب العصر للاحتفاظ بدورهم الحيوى فى التوجيه والتنسيق والتقويم ، ففى غياب هذا الدور ينتفى وجود المدير بالمدرسة .

٣. وفى ضوء هذا التحول يضطلع المديرون بأدوار جديدة اقتضتها ثورة المعلومات والاتصالات وما رتبته من تغيرات جوهرية فى أساليب استخدام التكنولوجيا الإنسانية أو تكنولوجيا التعاون البشرى حيث تركز جوهر عمل المدراء فى أنهم قادة ملهمون لا معلمون وأن عليهم دورا هاما فى عملية العصف الذهنى لاستخراج أفضل ما فى البشر من قدرات خلاقة مبدعة ، وأن على المدراء توفير درجة مستحبة من التوتر الصحى الباعث على تحدى الأفكار السائدة وعلى التنافس واستنهاض الهمم وعلى التفاوض على الحلول البديلة واختيار أفضلها وأنسبها استجابة للتنظيم المدرسى ككل.

ومما سبق فإنه يمكن القول بأن مدخل التكنولوجيا الإنسانية تقوم على أساس فهم المدير لنفسه وللآخرين واكتساب مهارة حسن التعامل مع الآخرين بشكل يحببهم فى العمل ويتيح لهم التعبير الحر عن مشكلاتهم وآرائهم واقتراحاتهم وحفزهم للعمل فهى تتعلق بالقدرة على خلق بناء قوى منسجم متكامل متعاون من العنصر البشرى الذى يتعامل معه القائد الإدارى والمدير الناجح هو القادر على التحول من رئيس مفروض على الجماعة إلى قائد يشعر الجماعة أنه واحد منهم يرضونه موجها ومرشدا لهم .

فالقدرات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل فى المنظمات التعليمية نظرا لأن طبيعة العمل تتصل بإدارة العنصر البشرى الذى يزيد مهمة المدير صعوبة وتعقيدا ولذلك يصبح تحقيق التكامل بين المدرسة والأسرة هدفا فى حد ذاته والسعى للعمل على تحقيقه من واجباته الأساسية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التى تجمع بينهم .

ومن الطبيعى أنه لكى تتوفر هذه القدرة فإنه يتعين على من يتعرض لمواقف قيادة المدرسة أن يكون على علم ودراية بأسس تنسيق الدوافع والجهود وأن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشرى الذى يعمل معه وعلى خبرة بالتعامل والاتصال مع المجتمع المحلى ومنظماته المختلفة وأن يعتمد فى قيادته على الفن والعلم معا ،

وهذا يتطلب طرائق ومهارات ووسائل على المدير أن يتدرب عليها ويحسن تطبيقها بلباقة ومهارة وأن يستفيد من البعد التكنولوجى الاجتماعى الإنسانى القائم على المشاركة .

٢ – مدخل الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس :

إن قضية تدريب وتنمية مدراء المدارس تعتبر من القضايا الهامة المطروحة على الساحة التعليمية وموضع اهتمام الدول المتقدمة ، ويستهدف هذا المدخل زيادة قدرات المدراء ومهاراتهم وإعطائهم قدرة أكبر على إدارة وقيادة المدرسة بأسلوب عصرى من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة وتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة فى أعمالهم الحالية أو المنتظر القيام بها فى المستقبل ، فمستوى ونوعية الموارد البشرية يعد أحد المحددات الرئيسة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرفاهية ، ولذلك أصبح مدير المدرسة هدفا لجهود شتى تبذل فى تنمية قدراته وتطويره وتسخير كثير من الموارد لأجل تدريبه وإحداث تغيرات جذرية سلوكية محددة فى معلوماته واتجاهاته ومهاراته لتنميته مهنيا وعلميا وثقافيا .

فهذا المدخل عملية مقصودة لإكساب المدراء المعلومات والمهارات والقدرات وما يرتبط بها من كفايات أدائية لتمكينهم من مقابلة التطور المستمر فى أداء واجبات وظائفهم وإنجاز أعمالهم وفقا للأسلوب العصرى ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الفجوة بين المستوى الذى ينبغى أن يكون عليه المدير وبين مستواه الفعلى ويركز التدريب على النظر إلى المدير كشخص له ميوله وخلفيته وظروفه وشخصيته وغيرها ، وكذلك النظر إلى المدير كمهنى قائم بأعمال معينة ويرغب فى اكتساب مهارات واتجاهات وعادات تساعده على فهم طبيعة هذه الأعمال والقيام بها بكفاءة وما يتضمنه من تركيز على ما يسمى بالقدرات الأدائية إلى القدرة على أداء وممارسة عمله بمستوى إتقان معين .

وعلى من يقوم بإعداد البرامج التدريبية للمديرين أن يراعى مجموعة من الأسس مثل تخطيط البرامج بناء على واقع المشكلات الموجودة بالفعل وتأسيسها بناء على

ما يستجد فى حقل المعرفة التربوية والإدارية والسلوكية من طرق وأساليب ونظريات علمية لمواجهة نمو حاجات المدرسة المحلية وكذلك يجب أن تناسب البرامج التغيرات السريعة فى المجتمع وأن تعد استكمالا للخبرات والمهارات السابقة وتسمح بتبادل الأفكار بين المشاركين لمساعدة بعضهم البعض ويكون هناك استمرارية فى علمية التدريب لمواجهة التغيرات المستمرة والمتجددة المراد إحداثها فى سلوك المديرين المعرفى والمهارى والاتجاهى والتى تعبر عن الفرق بين الوضع الحالى والوضع المرغوب فى مستوى أداء الأعمال المختلفة والتى يتعين على المدراء تعلمها من خلال التدريب لأجل صالحهم وصالح التنظيم الذى يعملون فيه والمجتمع ككل .

وبالتالى فإن الاحتياجات التدريبية ما هى إلا مجموعة من التغيرات المطلوبة لدى المدراء فى المعارف والمعلومات وكذلك المهارات المختلفة بكافة أنواعها سواء فنية أم ذهنية أم إنسانية بالإضافة إلى الخبرات والتطبيقات العملية لمواجهة مشكلات العمل.

ومن أمثلة البرامج برنامج المدير العصرى **The Modern Programs Manager** ويقدم هذا البرنامج للمديرين والمسئولين التنفيذيين طرق فعالة لتحديث وتحسين أدائهم والبرنامج مصمم لزيادة إمكانات التقدم والترقى الوظيفى حيث يتناول ما يحتاج المديرون معرفته عن الإدارة الحديثة وكيفية التخطيط لعملهم والوعى بأهمية إدارة الوقت **Time Management** وكيفية تأدية المهام بفاعلية وكفاءة أكثر وكيفية التغلب على المعوقات ، وتغير العادات ، وإدارة العاملين من معلمين وإداريين وكيفية تقديم خدمات تتسم بارتفاع الجودة وكيفية زيادة رضا العملاء عن أدائهم.

ويحتوى هذا البرنامج على توضيح للأدوار الاستراتيجية الجديدة لمدير المدرسة وعلى شرح كيفية قيام المدير بتصميم وتنفيذ المشروعات المخططة ويؤكد هذا البرنامج على أهمية الأساليب والنماذج العملية الناجحة ويتم استخدام التدريبات

والاختبارات لتسهيل عملية التعلم ولتسهيل تطبيق تلك الممارسات ويتضمن موضوعات حول التحديث من أجل الامتياز والتفكير الاستراتيجى وفن التخطيط والإدارة الاستراتيجية وتنظيم المدرسة ومسئولياتها ووضع الميزانية والإدارة بالأهداف ووضع الخطط والرقابة وتقويم الأداء الهادف إلى النجاح بالإضافة إلى تقويم العملية التعليمية والأفراد .

وعلاوة على ذلك تهتم هذه البرامج بإكساب مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة للمدراء حيث تعتبر هدفا يجب أن يسعى لتحقيقه جميع المدارس وقد تم تصميم برامج محددة المهارات والمعارف والتى يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها لكى يؤدى عمله بطريقة ناجحة وفعالة ويتم شرح تلك المهارات لكى يستطيع مدير المدرسة والإداريين والمعلمين تصميم برامج تعليمية تستفيد من التكنولوجيا كأداة لإثراء بيئة التعلم ، ولذلك يجب أن يكون المدير والعاملين بالمدرسة مستعدين للآتى :

١. امتلاك القدرة على تشغيل نظم الحاسبات الآلية ويتضمن ذلك استخدام لوحة المفاتيح وبرامج النوافذ وتحميل وتركيب البرامج الأساسية وتسمية الملفات وحفظها واستعادة البيانات المحفوظة وطباعتها وتصحيحها والعناية بالأقراص الممغنطة وحل مشكلات الجهاز ومشكلات البرامج البسيطة وتنفيذ الإجراءات اللازمة لحماية الحاسبات الآلية من الفيروسات بالإضافة إلى استخدام معالجة النصوص وبرامج قواعد البيانات .

٢. إدخال معالجة النصوص وقواعد البيانات فى التدريس واستخدام البرامج فى إعداد وشرح الدروس والتخطيط لها وشرحها باستخدام استراتيجيات إدماج الدروس والتخطيط لها وشرحها باستخدام استراتيجيات إدماج التكنولوجيا للوفاء بالاحتياجات المتنوعة للمتعلمين فى مختلف الظروف التعليمية وتنظيمها من خلال التحفيز للدروس وشرحها باستخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية التدريس إلى جانب استخدام التكنولوجيا بفاعلية فى الظروف التعليمية المختلفة .

ومن البرامج الهامة أيضا والتى تقدم لإعداد المدير العصرى برنامج التوجيه الهادف إلى النجاح Success oriented Supervision حيث يقدم مجموعة من المهارات العامة وأهداف المنظمة التعليمية كوحدة تنظيمية ويتكون التوجيه من مجموعة من المهارات والمعارف التى يمكن تحسينها باستمرار ووفقا لهذا البرنامج فإن المدير المتفهم كموجه لديه إمكانية التعامل بفعالية أكثر مع وظائف التوجيه ، كما أن عملية التطوير تعتبر مسئولية الأفراد والمنظمات ولقد صمم هذا البرنامج لتوفير متطلبات التدريب التوجيهى الأساسى للعاملين فى مجال إدارة المؤسسة التعليمية ولمساعدتهم على اكتساب المسئوليات التوجيهية .

وهناك برنامج آخر اهتم بكيفية إدارة المدير لفرق المشروعات الناجحة Managing Success Full Project Teams للوفاء باحتياجات المدير العصرى الذى يتولى بالفعل مسئولية إدارة مؤسسة تعليمية بها عدة مشاريع ليتعلم كيفية التخطيط لهذه المشاريع وإدارتها ويتضمن تدريب المدير على كيفية التخطيط للمروع وتحديد المشاركين وأساليب القيادة والتغلب على الصراعات بالإضافة إلى كيفية السيطرة على المشروع .

٣ – مدخل تقويم أداء القيادات التربوية :

يهدف هذا المدخل لقياس الأداء الفعلى للمدراء ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو من الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح فى تحقيق الأهداف المنشودة وتنفيذ الخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء لتصويبها وتحديد المهارات والمعلومات والقيم التى تلزم المدراء لتحسين أدائهم لوظائفهم أو لأدائهم وظائف جديدة بشكل فعال وبما ينمى السلوك الواجب اتباعه لتطوير أدائهم من جديد بشكل فعال وبما ينمى السلوك الواجب اتباعه لتطوير أدائهم من خلال تقويم الجوانب التالية – وفقا لأسلوب التقويم الذاتى أو من خلال النظراء فى العمل وكذلك من خلال المرءوسين مما يساعد مدير المدرسة على تلافى أخطائه مستقبلا وتحسين أدائه على نحو أفضل:-

- الإنجازات الفعلية للأعمال لمقابلتها مع الأهداف المستهدفة من وظيفة مدير المدرسة والمتوقعة منه بحكم منصبه ومدى حسن الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
- الجوانب الخاصة بالسلوك والتصرفات التى تكون ذات صلة بأداء عمل المدير أو الواجبات الوظيفية .
- قدرات وإمكانات المدير سواء النمطية أو المتعلقة بالابتكار لتطوير المدرسة ولتطوير ذاته من أجل التكيف مع المتغيرات الآتية والمستقبلية ومستوى المدير الحالى ومدى ملاءمته للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة التى يشغلها وما تفرضه طبيعة الوظيفة من متطلبات سواء فكرية أو ذهنية أو المبادرة ، الإبداع ، البراعة ، الاجتهاد ، وحسن التقدير والمقدرة على التحليل ، التركيز الفكرى أو متطلبات شخصية مثل النضوج والمظهر وضبط الأعصاب .

واستحوذت عملية تقويم أداء المنظومة التعليمية على اهتمام عالمى واعتمدت معظم النظم التعليمية المتقدمة على إنشاء أجهزة مستقلة كآلية تقوم بمهام التقويم بشكل محدد منتظم وتم وضع معايير لتقويم أداء المدراء والمعلمين والتلاميذ بحيث يتم تقويم كل عناصر المنظومة التعليمية لمعرفة مدى تحقيق الأهداف ودراسة العوامل التى تؤدى إلى تعويق إحراز هذه الأهداف وتصميم الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار وعلاج المشكلات بما يؤدى إلى الارتفاع بمستويات الجودة ويعد هذا المدخل ضمانة أساسية لضمان جودة مدير المدرسة فى الوقت الحاضر ولضمان تطوره واستمرار فعاليته فى المستقبل .

أ - الطرق المستخدمة فى تقويم الأداء :

توجد عدة طرق مستخدمة فى تقويم أداء القيادات التربوية وهى :

١ـ التقويم على أساس النتائج :

ويعتمد التقويم فى هذه الطريقة على أساس ما يحرزه القائد من نتائج كأساس لتقويم أدائه وترتكز هذه الطريقة على بعض الضمانات التى توفر الموضوعية فى التقدير ومن خلال هذه الطريقة تلتزم القيادات التربوية العليا بأن تصل مع القيادات التربوية الأدنى إلى اتفاق بشأن العناصر التى يتم استخدامها أساسا فى تقويم أداء القيادات التربوية ، وعلى القيادات التربوية العليا أيضا بالتعاون مع القيادات التربوية الأدنى أن تحدد النتائج المطلوبة من القيادات التربوية مثلا على المستوى المدرسى والمدة التى يجب فيها إحراز هذه النتائج خلالها .

وكذلك يتم الاتفاق على المعايير "**Criteria**" والتى سيتم استخدامها فى تقويم الأداء ، ففى خلال المدة المتفق عليها وعلى تقويم الأداء عند انتهائها تجتمع القيادات التربوية العليا مع القيادات التربوية الأدنى على المستوى المدرسى فى فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والمشاكل التى تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة والقضاء على المشاكل ، وعند انتهاء المدة وحلول ميعاد التقويم لأداء القائد التربوى على المستوى المدرسى فإن دور القيادات التربوية العليا فى التقويم يرتكز أساسا على قدرة وكفاءة القائد التربوى فى مساعدة تابعيه وإرشادهم إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة وتخلق هذه الطريقة جوا مناسبا من التعاون فى الأداء والمشاركة فى المسئولية وتجعل القادة التربويين أكثر استجابة لعملية تقويم الأداء .

٢– طريقة البحث الميدانى Field Review :

وتتم هذه الطريقة من خلال المشاركة الفعالة من قبل الإدارة التعليمية وتتمثل فى قيام ممثلين عن الإدارة فى مقابلة كل قائد تربوى وتوجه إليه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها ثم يقوم ممثلى للإدارة التعليمية بصياغة هذه الإجابات بشكل وصفى مكتوب ويتم ترتيب المدراء على أساس التقديرات .

٣ – طريقة التقدير الجماعى : Group Appraisal Method

وفى هذه الطريقة يتم تقويم القيادات من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للقائد التربوى كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من الإدارة التعليمية ويجب عند اختيار اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون القائد التربوى

**وطبيعة عمله ، ويتم اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها ويكون دوره الرئيس العمل على تحقيق القائد التربوى نفسه ، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء القائد التربوى فى المستقبل ويرتكز التقويم فى هذه الطريقة على الموضوعية أكثر من الطرق الأخرى وتسمى بطريقة النقاش الجماعى المسبق The Coordinated group discussion approach .**

٤ – التقويم الذاتى :

**ومن خلال هذه الطريقة يقوم القائد نفسه بالتقويم وقياس الأداء والغاية من اختياره ليقوم بالتقويم هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه ومهمة الرئيس المباشر فى هذه الحالة تكون فى إبداء ملاحظته حول التقويم ، ويتميز هذا الأسلوب فى أنه ينمى المقدرة لدى القائد التربوى بالاعتماد على النفس ويساعده على تطوير أدائه الذاتى وزيادة خبرته فى العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم .**

٥ – التقويم من خلال النظراء فى العمل :

**ويقصد به الزميل فى العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل معهم القائد التربوى الذى يقوم ويقاس أدائه ويرجع السبب فى أن إسناد التقويم إلى النظراء إرشادياً يساعد فى إعطاء صورة تساعد فى الوصول إلى حكم موضوعى عن كفاءة القيادات .**

٦ – التقويم من خلال المرءوسين :

**والمقصود هنا أن يقوم المرءوسين ( التابعين ) بتقويم أداء القائد التربوى كقائد لهم بحيث يولى التابع عن قائده فيما يتعلق بسلوكه وأدائه فى العمل وذلك نتيجة للتفاعل اليومى والمستمر بينهما ليتم الحكم على مستوى كفاءة وإنجاز القائد مما يساعد القائد على تلافى أخطائه مستقبلا وبالتالى تحسين أدائه على نحو أفضل .**

**ولتعدد مصادر البيانات والمعلومات فى التقويم أهمية كبيرة حيث أنها تساعد على التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة وأخذ الطرق الحديثة بالاتجاهات السابقة ويطلق عليها التقويم المشترك ويتم التقويم بطريقة الاقتراع السرى بواسطة كل فرد من أفراد الجماعة الذين يعملون مع القائد دون اعتبار للمركز الإدارى على أن ينظر**

مجلس إدارة المدرسة فى هذه النتائج قبل اعتمادها أساسا لتقويم أداء القيادات التربوية بالمدرسة .

ب - تحليل التقارير ومناقشتها مع القيادات التربوية :

إن تقويم الأداء للقيادات ليس هدفا فى حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل لرفع كفاءة هذه القيادات كذلك لرصد المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لديها لذا وجب اطلاع القيادات على نتائج التقويم والتعرف على آراء الآخرين فيهم وتحديد جوانب القوة والضعف لاستثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل لعلاج الضعف وكذلك لإتاحة الفرصة للقيادات التربوية فى التعبير عن رأيها بحرية وصراحة ومعرفة سبب الاختلاف بين تقويم القائد لنفسه وتقويم الآخرين له.

٤ – مدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية

Control Management by Objectives and self

ويعتمد نظام التقويم فى هذا المدخل على التحديد الدقيق للأهداف والاتفاق عليها بين القائد ورؤسائه أو بين القائد والمرءوسين وكذلك الاتفاق على المعايير التى تقيس الوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المسئولية فى شكل نتائج وليس فى شكل أنشطة ، ويلعب هذا المدخل دورا فى تحسين الأداء المستقبلى وتنمية القدرة على تحديد الأهداف ، ومعايير قياس الإنجازات واكتشاف الفرص والمجالات التى تساعد على تطوير الأداء .

ويُعرف البعض الإدارة بالأهداف بأنها : "عملية يقوم فيها القائد ورئيسه بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المجالات الرئيسة لكل منهما فى صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التى تقيس التقدم نحو الأهداف ومساهمة كل من الطرفين نحو تحقيق النتائج المطلوبة ، ويتضح من هذا التعريف أنه يركز على عملية تقويم الأداء حيث تستخدم النتائج كمقياس لتقسيم الأداء مما يشكل منهجا واضحا للتطبيق العملى".

وأيضا يرى أن الإدارة بالأهداف مدخل يتم بموجبه تحميل المناصب القيادية بأهداف وربط المناصب القيادية ببعضها البعض وبأهداف المنظمة ككل ويعرف الإدارة

بالأهداف بأنها " تحديد مجالات ووضع معايير للفعالية والمناصب الإدارية وتوفير قدرا من الرقابة الذاتية والاتفاق على نواحى محددة لتحسين الأداء فى ضوء الأهداف الموضوعة مما يجعل هذا المدخل مفيدا من الناحية العملية حيث يركز على الفعالية والمجالات التى يمكن أن تتحقق منها فعالية القائد ، فهو استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للقيادات والأفراد وأن محور التركيز فى هذا المدخل هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث فهو طريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوى يجمع وظائف الإدارة وهى "التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة الذاتية" ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرءوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعة.

وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتى من أهمها الاعتراف بأهمية العنصر الإنسانى كمخلوق إيجابى محب للعمل وراغب فيه ومتنوع الدوافع وقادر على ممارسة التوجيه الذاتى والانضباط الذاتى لا يقبل كافة المستويات التنظيمية واتفاق على أهداف واضحة ومحددة تشمل أربعة أنواع وهى الهدف الكلى للمنظمة والأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى ، بالإضافة للأهداف اليومية للأفراد والوحدات ، وكذلك المشاركة فى تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وفى تقويم الإنجازات، وأيضا قيادة فريق العمل وإلمام القائد بطبيعة مرءوسيه ليكون على دراية بالدوافع التى تحركهم وخلق الانسجام والاستجابة ، وأن تكون هناك ديناميكية فى الإدارة بحيث تمارس الإدارة وظائفها بمنطق الوعى بالظروف المحيطة والإمكانات وأنسب طرق التكيف مع هذه الظروف ، وكذلك يجب أن تكون نظم التقويم جزء لا يتجزأ من التخطيط للتنمية المهنية للعاملين فى المدرسة والنظام التعليمى ككل ، وعلاوة على ما سبق فيجب أن يكون تصميم نظم التقويم من خلال التفاوض وليس الإجبار وأن تتضمن نظم التقويم تحسين عملية التعليم بعد إجراء التقويم ويبدأ وينتهى التقويم بالتقويم الذاتى .

ولنجاح هذا المدخل فإنه يحتاج إلى التالى :

أ- مساندة الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية واقتناعها بهذا الأسلوب واشتراكها فى تطبيقه ويتم ذلك فى ضوء حصر الواقـــع الفعلـــى للمنظمـــة التعليميـــة وحصـــر المشكلات الموجودة الفنية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمالية وإيضاح كيف يمكن لمدخل الإدارة بالأهداف أن يتغلب عليها على أن تظل المساندة بنفس القوة فى فترة التنفيذ والوقوف على مدى التقدم الـــذى يحـــدث وبالتـــالى فـــإن الإدارة بالأهداف تحاول أن تجيب على عدة أسئلة تخطيطية وتقويميـــة ،فأمـــا الأســـئلة التخطيطية منها ما الذى يجب عمله ؟ وكيف ؟ ومتى ؟ وما هى تكلفته ؟ ، وأمـــا الأسئلة التقويمية فتشمل المستوى المرضى للنتائج والتقدم الـــذى يـــتم تحقيقـــه ونواحى العلاج المطلوبة للتصحيح .

ب- يجب أن تتعلم القيادات التربوية أسلوب التعليم والتدريب قبل تنفيذه برغم من أنه يبدو سهلا فى التطبيق فإن تعليم مهارة جديدة أصعب من العمـــل ذاتـــه فوضـــع أهداف ( مجالات ونتائج ) لكل منصب ووضع مقاييس لكل مجال ليســـت مســـألة سهلة لاسيما إذا كان المطلوب ربط المناصب ببعضها البعض رأسيا وأفقيا ويهتم هذا المدخل بإعداد القادة بالمعرفة والإيضاح وتدريب القيـــادات فـــى مجموعـــات صغيرة متقاربة فى المراكز والمهارات وأن يتم التركيز فى التدريب على ممارسة كل قائد لأسلوب الإدارة بالأهداف فى وظيفته فى ضوء رؤسائه وزملائه وظروف المنظمة ومناخها وكيفية إدخال هذا الأسلوب فى المنظمة وزيادة فاعليته .

ج- يتم مناقشة أهداف المنظمة التعليمية وأهداف الأفراد من خـــلال اجتمـــاع للقـــادة والرئاسات العليا الذين سوف يشاركون فى تطبيق هـــذا الأســـلوب ولاســـتعراض الأهداف الكلية للمنظمة وأهدافها الاســـتراتيجية والمرحليـــة وأهـــداف الأقســـام والإدارات وأهداف الأفراد مما يخلق الفهم الواضح للأهداف وقبولها والتعاون من أجل تحقيقها.

د- والخطوة الأخيرة تتمثل فى تقويم الأداء وهى عملية تعاونية بين القائــد الأعلــى والقيادات الأخرى ويكون محورها مدى تحقيق الأهداف واقتــراح طــرق أفضــل للأداء ولتحديد أهداف أخرى للفترة التالية وبفرض هذا التكنيك بالنسبة للمعلمين كفاءة أنهم يحتاجون لصديق ناقد ومتمكن يساعدهم على عملية التقويم والتقــويم الذاتى حيث يستطيع بعض المعلمين تقويم ذاتهم إلا أن هناك قيود تعوق ذلك منها عوامل عملية مثل الوقت ، والمهارات ، والموارد ، ظروف العمل ، وكذلك عوامل تنظيمية وثقافية حيث يعمل المعلمون فى إطار من المعــايير والتوقعــات والقــيم التنظيمية بالإضافة للعوامل النفسية .

٥ – مدخل التنظيم المتكيف المبنى على بناء وقيادة فريق العمل :

تقوم فرق العمل فى ظل الإدارة الحديثة وعصر المعلومات والتكنولوجيا على الهيكل غير الرسمى للمنظمة حيث يتم تشكيل فرق عمل متضمنة قادة ومعلمين وإداريين وعمال وطلاب وأولياء أمور لأداء عمل واحد بشكل جديد ويعتبر كل واحد منهم مسئول عن جزئية معينة من جزئيات هذا العمل ولديه انتماء لهذا العمل بينما يتيح عنه سهولة فى الأداء ورضا عن هذا العمل ويعرف فريق العمل أنه عدد محدد من الأفراد ذوى مهارات متكاملة يلتزمون بفرض مشترك وأهداف فى الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقا لقواعد مشتركة ، ويتميز هذا الفريق بخصائص التكامل والتوجه نحو العمل ، وتوافر المعرفة والمعلومات ، وسرعة الاستجابة ، والاستعداد للعمل والإنتاج ويتميز بقدرة القائد على الحصول على التزام الأعضاء ببذل كل جهد فى حل المشكلات ويهدف فريق العمل أساسا إلى أداء العمل على أعلى مستوى ويبنى على منهج خطوة بالاتفاق وعلى الأهداف وتعريف الأدوار والمسئوليات وتطوير جداول زمنية واقعية للأداء وتقويم النتائج.

ونجد أن هذا المفهوم له انعكاسه على إدارة الفريق فالقيادة التربوية فى عصر التغير والتحولات لن تعتمد على الفردية بل العمل معا بفعالية ومستوى سلوكى متوقع ويقوم القائد بتحديد ما يأمله من الفريق ويشجع التعاون والتفاعل والسلوك المنسق بين أعضاء الفريق والحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة بينه وبين الفريق وأخيرا

بعد إنجاز العمل المطلوب أداؤه ينفض التشكيل ليعاود الفريق التشكيل بشكل جديد وفقا لمهام العمل الجديد وهذا ما يعرف بالتنظيم المتكيف وصولاً لأفضل أداء لتحقيق الأهداف المنشودة ، ويتطلب بناء وإدارة فرق العمل استراتيجيات متعددة تنقسم إلى:

ا- الاستراتيجيات غير الرسمية:

ونجد أن هذا النوع من الاستراتيجيات لا يتطلب تغيرات فى البناء والسياسات أو الإجراءات ويهتم معظمها بالاعتبارات الشخصية للمعلمين والإداريين والعمال والطلاب وأولياء الأمور المشتركين ، ومن أهمها تطوير شكل العمل الجماعى ، تشجيع التعاون والسلوك المنسق ، تقليل التنافس والاحتكاك داخل الفريق ، تشجيع المنافسة مع فرق العمل الأخرى ، المشاركة فى المعلومات ، تشجيع الأفكار المطروحة والتأييد العاطفى للأعضاء، والاستماع إلى مشاكل الفريق ، وتقديم المساعدة فى المشاكل الفنية المعقدة وتطبيق مبادئ واحدة فى تقويم أعضاء الفريق تحقيقاً للعدالة والمساواة وإيجاد فرص متساوية لكل عضو فى الفريق للحصول على المكافآت مادام يعمل بكفاءة والعمل على ضم أعضاء جدد وإذابتهم فى وحدة العمل .

ب - الاستراتيجيات الرسمية :

ويتطلب ذلك النوع من الاستراتيجيات إحداث تغيرات فى البناء والسياسات والإجراءات وتبنى هذه الاستراتيجيات على قيادة تؤمن بروح الفريق حيث ينمو العمل الجماعى باتجاه أعضاء الجماعة إلى هدف عام واحد ويتحقق ذلك بجعل العمل هو الرئيس فالعمل لتحقيق هدف عام يرفع كفاءة الجماعة ويساعد قائد الجماعة على معرفة أساليب تحقيق الهدف ، وكذلك تحقيق التقارب بين الأعضاء واستخدام الدوافع الجماعية ، وتطبيق أسلوب التناوب بالنسبة للقيادة والوظائف لإتاحة الفرصة لكل عضو لتعلم التعامل مع المشكلات وتبادل الأفكار ، ومتابعة أداء الواجبات والمحافظة على الحقوق ، واتباع أسلوب النقد الذاتى البناء ، وأن يكون هناك استمرارية وعضوية طويلة المدى مما يؤدى إلى الترابط الشخصى .

ويتمتع فريق العمل بمجموعة من الخصائص هى :

الإدارة الذاتية ، التجديد والتفوق الذاتى ، اتخاذ القرارات بصورة جماعية ، تحديد ووضوح الهدف بتوقيت زمنى ومعايير قياسية ، تبادل المعلومات لرفع كفاءة الأداء ، التفاعل الوجدانى ليزيد من ترابط الفريق وتوحدهم من أجل مواجهة المواقف ، توفير مناخ الثقة والمصداقية ، توفير العدالة والمساواة ، ضرورة توفير مناخ يشجع على المبادأة وروح الابتكار وذلك بتنميتها وتطويرها وتنقيتها وتجريبها لتشجيع المبادرة بطرح الأفكار الجديدة .

وتعد قنوات الاتصال المفتوحة هى المرآة الحقيقية لفرق العمل ومقياس مدى فعاليته بجميع الخصائص السابق ذكرها والتى تحتاج إلى شبكة اتصالات مفتوحة بين جميع أعضاء الفرق بينهم وبين قيادة الفريق والإدارة لتوفير القدرة على معالجة أى انحرافات تعرقل الوصول إلى الهدف ورؤية الجوانب السلبية وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية .

وأخيرا تتطلب تلك السيمفونية الرائعة للعمل الجماعى قائد قادر على توفير مناخ عمل ينمى ويطور ويطلق الأفكار الحديثة ويغير طبقا لمتطلبات المجتمع قائد فريق يشجع احتياجات الفريق ويحقق أهداف العمل فى نسيج متكامل ، إنه قائد المستقبل وقيادة المستقبل تتطلب رؤية خاصة وتقويما ذاتيا .

**٦ – مدخل الكفايات *Competences* الإدارية والقيادية :**

وفى هذا المدخل يتم الاهتمام بإعداد وتدريب مدراء المدارس فى ضوء كفايات العمل المطلوبة كقوى بشرية لازمة لإحداث التغير على المستوى المدرسى والمقصود بالكفايات ذلك المحتوى من المهارات **Skills** والمهام **Tasks** والوظائف **Functions** التى على المدير أن يمتلكها أو ينبغى أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفعالية ، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل حيث أن إتمام العمل يتوقف على القدرة المهارية والمعرفية والمعلوماتية ، ومن هنا يظهر مدى ارتباط الكفاية المهنية بإنجاز العمل .

ويقصد بالكفاية المهنية المعارف والمهارات والمعلومات والاتجاهات والقيم الأساسية والضرورية التى تمكن المدير من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول وبما يؤدى إلى أن ينجح فى تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة وتتحدد تلك المعارف والمعلومات الضرورية فى ضوء الأنشطة والمهام والواجبات الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية المرتبطة بأدوارالمدير فى قيادته للمؤسسة التعليمية وبما يزيد من قدرته على متابعة كل ما هو جديد فى مجال عمله ، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن المدير لابد له أن يهتم بمهارات أكثر فى المستقبل وهى مهارات التصور والتفكير التى تمثل أهمية فى اكتساب المعرفة الجديدة .

ومن ثم فإن الكفاية المهنية لمدير المدرسة تعنى قدرة المدير وتمكنه من أداء سلوك فعلى محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية بحيث تشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى المدرسى .

واهتمت الدول المتقدمة بتدعيم وتنمية كفايات مديرى المدارس ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية ، فوفرت لهم الخبرة والمعرفة اللازمة لأداء العمل القيادى وما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسئوليات لمساعدتهم على التقدم فى مسارهم الوظيفى والمهنى خاصة وأن المستقبل يحمل فى طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات ، وتزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادات واتجهت عديد من الدول إلى اعتبار الدرجات العلمية كالماجستير والدكتوراه فى مجال الإدارة التعليمية متطلبا أساسيا لشغل المناصب القيادية بها هذا مع تأكيدها المستمر على الإعداد والتدريب العملى والتطبيقى المرتبط بمستقبل المدراء المهنى وتأهيلهم للقيام بالأدوار القيادية وإكسابهم المهارات المطلوبة لتولى المهام والمسئوليات الوظيفية وتمكينهم من فهم مشكلات النظام التعليمى وإكسابهم المعارف العلمية وتمكينهم من مسايرة التطورات التكنولوجية .

ونظرا لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير ، ولأن العمل بالمنظمات التعليمية له طبيعته الخاصة أصبح من الضرورى أن يتوافر لقادة هذه المنظمات مجموعة من الكفايات تشتق من أدوار عمل القيادات التربوية المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغيرات حقيقية فى قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه ولكى يمارس المدير وظائفه ويصل إلى أهدافه فيجب على المدير استخدام مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادية والإنسانية تمثل معركته فى تحقيق الأهداف وتتعدد هذه الكفايات ما بين كفايات إدارية قيادية وكفايات إنسانية اجتماعية تمثل أسلحته فى معركة تحقيق الأهداف والسيطرة على الإمكانات المتاحة واستثمارها إلى الحد الأقصى وتنقسم ذلك على النحو التالى:

## أ - الكفايات الإدارية والقيادية للمدير

### ١ – كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة :

فتحليل المشكلات وحلها واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التى يقوم بها المدير، فالمشكلة هى أن أى عقبة تمنع المدرسة من تحقيق أهدافها فلابد أن يستخدم المدير منهجا علميا فى حل المشاكل ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها ، والبحث عن أسبابها ، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه .

وفى أثناء حل المدير للمشكلات تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة فى اتخاذ القرار وعملية حل المشاكل واتخاذ القرار هى خليط من الموضوعية والشخصية وفى النهاية تعتمد عملية صنع القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة ، وأن جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب إدارى يتوقف على كفاءة المراحل جميعا حيث يعرف المدير كيف يصنع القرار فى ظل عدة سيناريوهات مثل : قرارات الأزمات المفاجئة ، القرارات المبنية على التخطيط طويل المدى ، ويوجد نوعين من المديرين إحداهما مدير شديد التخصص ، والآخر مبدع ، والمطلوب مزيج من الاثنين .

٢ – كفاية تنظيم الوقت :
إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصرى وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع فى إنجاز الأعمال ، وكذلك تنظيم الوقت من خلال إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة وتحديد عدد المشاركين فيها ومكان الأداء ، وبالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك رقابة على الوقت حيث يتم تحديد المدة الزمنية التى يستغرقها كل نشاط أو مهمة وتسجيل الوقت المستغرق لذلك وإجراء تعديل فى برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف .

٣ – كفاية إدارة الاجتماعات :
تستهلك الاجتماعات نسبة عالية من وقت المدير إلا أن كثير منها لا تنتهى إلى نتائج إيجابية وتعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه والنتائج المطلوب التوصل إليها وأيضا تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء وكيفية تنظيم الاجتماع ، وكذلك إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين بالاجتماع وتوزيع الأوراق عليهم مسبقا وأيضا إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار فى حدود الموضوع .

٤ – كفاية إدارة المعلومات :
تمثل المعلومات العمود الفقرى للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التى تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد المدير على فهم المناخ المحيط والظروف القائمة بالمدرسة بالإضافة إلى إدراك الإمكانيات والقيود .

وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسة لمدير المدرسة حيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف فى توقيت الحصول عليها كما تختلف فى دقتها كما أن بعض المعلومات تتقادم للتغير السريع فى عالم اليوم لذلك من الضرورى تحديثها بشكل دورى لتعكس الواقع الفعلى وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها فى النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتخزينها

والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقراء ، واسترجاع المعلومات ، وإدارة نظم قواعد البيانات التى ترتكز عليها نظم المعلومات ، وتشغيل البيانات وتحديث المعلومات بصفة مستمرة ، وكذلك نقل المعلومات للمستويات الإدارية بالمدرسة وعرضها بالأسلوب المناسب فى الوقت المناسب .

٥ ــ كفاية صياغة التقارير الإدارية :
يجب أن تتوافر لدى المدير الكفاية التى تمكنه من حسن صياغة التقارير واستخدامها بفعالية بما ينعكس على مستوى أداء المدرسة والعاملين فيها والتى يمكن أن يكتسبها بالتدريب ومن بينها إعداد التقارير الدورية التى تصور الموقف الجارى بالمدرسة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها ، وإعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة ومراجعة تقارير الكفاءة لتعميم أداء أعضاء هيئات التدريس ، ومناقشة التقارير الخاصة بأعمال مجلس الآباء ونشاطه خلال العام الدراسى ، ويلاحظ أن كفاية المدير وما لديه من قدرات وخبرات علمية ينعكس على أسلوبه مما يتطلب منه معرفة أهم المهارات والقدرات اللازمة لفعالية استخدامها .

٦ ــ كيفية التعامل مع المتغيرات :
إن عمل مدير المدرسة دائم التغير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولا فى ظروف العمل من تكنولوجيا متقدمة وثورة معلوماتية هائلة تحتاج إلى كفايات خاصة فى التعامل معها وعلى المدير أن يواجه المواقف بإحداث تغيرات فى توجيهات العمل وأساليبه ولابد لمدير المدرسة أن يكون على دراية باستخدام وإجادة الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات حيث يساعد ذلك فى أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم تأخذ منه وتقدم إليه ومن هنا يجب عليه إجادة لغة العصر الحالى وهو الكمبيوتر .

وهذه المتغيرات التى تفرضها طبيعة الحياة فى المستقبل لتحقيق أهداف المجتمع قد تتطلب منه لمواجهتها وتحديد أنسب الآليات التى يتبعها من أجل إعادة التوافق مرة أخرى بين المدرسة والظروف المحيطة أن يقوم بإعادة تحديد الأهداف وتخطيطها

ووضع البرامج وإعادة التنظيم وتطوير الأساليب والالتجاء إلى التجديد والابتكار واستخدام محفزات لتسيير العمل .

ولعل من أهم ما يسعى إليه مدير المدرسة هو إحداث تغيرات أساسية فى مهارات المعلمين والإداريين بإدماج المهارات التالية :

أ – سرعة الاستجابة للتغير بأن يدرك العاملين بأن مستقبلهم يرتبط بالتغير المقترح فى المدرسة لأن المدرسة تستمد بقائها من قدرتها المستمرة على التجديد الذى يضفى عليها الحيوية وأن العاملين يستمدون مكانتهم من قيمة المدرسة نفسها .

ب – سرعة اكتساب القدرات والمعارف .

جـ – إدراك قيم الجودة والتأكيد عليها .

د – أن تشتمل خطة إدماج المهارات على نظام فعال للتغذية العكسية بحيث يمكن الاستفادة من المهارات السابقة والخبرات فى إدخال المعارف والمهارات التى تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة للتوافق مع ثقافة المؤسسة والتناغم معها .

٧ – كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة :
لكى تنتقل المدرسة من وضعها الحالى إلى وضعها المستقبلى والقدرة على إدارة التغير ولضمان استمرارية التغير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لكى تكون المدرسة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والمواءمة باستمرار للأغراض المتغيرة ، وتتضح مظاهر الكفاية القيادية للمدير فى الدقة والسرعة فى رصد المتغيرات الخارجية والعمل على قيادة المساعدين وتنمية كفايتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغيير وتنفيذه وتقويمه وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغير ودافعه الأساسى فى المدرسة وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساسا للتنفيذ الفعال من خلال تغير القيم المتضمنة فى ثقافة المدرسة ومناخها التنظيمى بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة فى التغيير والتأكيد على مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للمدرسة لتحقيقها وتكوين التزام إيجابى من جانب العاملين بالمدرسة

وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين وأخيرا فإن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أدائهم المميز ويصبح التغير هو المبدأ والمعيار الثابت .

### ب- الكفايات الإنسانية والاجتماعية للمدير

لا يتعامل مدير المدرسة فقط مع المعلمين والإداريين بل هو أيضا فى اتصال وتفاعل مستمر مع طوائف مختلفة من البشر وكلهم لهم تأثير فى مدى تحقيقه لأهداف المدرسة بدرجات متفاوتة ومن ثم يحتاج المدير إلى كفايات إنسانية فى التفاهم والتعامل مع رؤسائه وزملائه ومرءوسيه وطلابه وأولياء الأمور وغيرهم من المجتمع ويحاول المدير إقناع الآخرين بأهدافه وسياساته وقراراته وكسب تأييدهم له وغرض المدير دائما هو استمالة هؤلاء البشر للتعاون معه وتحوى قائمة الكفايات المناسبة فى تلك الحالات كفاية الاستماع وتلقى المعلومات ، وكفاية المجادلة ومحاولة الإقناع ، وكفاية التكيف مع الظروف ، وكفاية العمل فى فريق ، وكفاية دمج المؤسسة فى عالم المستقبل ، ومن خلال ذلك يتهيأ المدير فرصا أفضل لكسب ثقة الآخرين وتهيأ له مناخ محابى يمكنه من الوصول إلى أهدافه ومن ثم ينجح فى بناء علاقات إنسانية فعالة للتأثير على الآخرين ومن أهم مكوناتها :

١ – كفاية تشكيل عمل المساعدين :
وفيها يتم إعداد برنامج العمل الذى سوف يلتزم به من قبل المرءوسين خلال فترة من الزمن وبيان طريقة التنفيذ الصحيحة وتوفير المقومات اللازمة للتنفيذ وتتضمن هذه الكفاية توظيف قدرات المدير فى تخطيط العمل وتنظيم علاقاته بالأعمال الأخرى وبيان أساليب متابعته والرقابة عليه .

٢ – كفاية توجيه المساعدين :
فيحتاج المرءوس إلى توجيه من مديره فى مواقف كثيرة سواء داخل حجرة الدراسة أم داخل المدرسة لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة لاكتساب المقدرة على الأداء ، والمدير الماهر هو الذى يستطيع توفير التوجيه لمرءوسيه فى التوقيت الصحيح وبالقدر المناسب وفى العموميات وليس فى التفاصيل بالنسبة للتخصصات المختلفة

وإحاطتهم بطرق التدريس الحديثة وفى تقديم المشورة المهنية للمجموعات غير المهنية ، وكلما كانت عملية التوجيه تسد نقصا فى معلومات المرءوس كلما كانتا مفيدة فى تحقيق الأداء الأفضل مما يترتب عليه تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين المدير وباقى العاملين وبينه وبين عمله من ناحية أخرى .

٣ – كفاية حفز وتشجيع العاملين :

إن الإنسان بطبعه إيجابى ويحب العمل ويستمد منه إشباعا ولا يقبل فقط المسئولية ولكن يسعى إليها والمدير الماهر يستثمر حب العمل عند المرءوسين ويحفزهم على تنفيذ الأهداف والعمل على إنجاحها والإجادة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية أو السلبية ويكون أساس منح الحافز الإيجابى أو السلبى التقييم الموضوعى للأداء ، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية المكافآت المالية فى مناسبات مختلفة ، الترقى للوظائف الأعلى ، الإيفاد فى بعثات للتدريب ، التكريم الأدبى والمعنوى ، ومن أمثلة الحوافز السلبية توقيع العقوبة عند المخالفة ، تأخير الترقية ، توجيه اللوم بدرجات مختلفة .

٤ – كفاية تفويض الصلاحيات :

تعد كفاية تفويض الصلاحيات من أهم الكفايات التى يجب على المدير العصرى إجادة استخدامها لما لها من مزايا حيث يعتبر التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها فى سرعة مناسبة وفى مقدمة مزاياه أنه يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين المدير والمرءوسين وأيضا يعتبر التفويض فرصة طيبة للمدير للكشف عن المواهب والقدرات الكامنة فى المرءوسين وكذلك فهو يقضى على العيوب التى تترتب على تركيز الصلاحيات فى المدير . ولكن التفويض أيضا محفوف بالخطر فى حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرءوسين الذين تفوض إليهم الصلاحية .

ويعتبر التفويض نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرءوس للقيام بأعمال كان المفروض أن يؤديها المدير وبذلك يخفف المدير من بعض المهام ليتفرغ لمهام

أكثر خطورة ينبغى أن يقوم بها بنفسه وفى نفس الوقت يعتبر وسيلة لتدريب المرءوسين على تحمل المسئوليات وإعدادهم لشغل وظائف أعلى .

٥ – كفاية المساندة :
وتعنى الدعم المعنوى من المدير إلى مرءوسيه بحيث يشعرون بالرضا والطمأنينة فى ممارسة أعمالهم ويتمثل فى إشعار المرءوسين أنهم يحصلون على حقوقهم وأن المدير يسعى دائما لتحقيق منافع لهم طالما هم ملتزمون بالأداء المتميز ، وكذلك تشجيع المدير لمرءوسيه لتحمل المسئوليات وتقديم النصح والتأييد لهم وأنهم أهم دعامات التغيير والتحسين فى المدرسة .

٦ – كفاية الاتصال :
وهى من أجل التفاعل مع الأشخاص الآخرين ويتم من خلالها تبادل المعلومات مع الآخرين والهدف النهائى من الاتصالات المتنوعة التى تتم فى إطار إدارة المدرسة هى توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك معين لدى العاملين فى الاتجاهات التى يرسمها المدير ، ويجب أن يراعى المدير أن تتفق المعلومات منه إلى المرءوسين كما يطمئن لسهولة وصول المعلومات من المرءوسين إليه حتى يتبين وجهات نظرهم ويتعرف على اتجاهاتهم ويستطيع أن يؤثر على سلوكهم .

٧ – كفاية بناء فرق العمل المتعاونة :

فيعمل المدير الماهر على تنظيم العاملين فى فرق تحت رئاسته فى شكل فرق ويعهد إليها ويركن إليها المسئوليات التى تحتاج إلى تعاون من متخصصين مختلفين لتتكامل الخبرات ليحقق إنتاجية أعلى بكثير من مجموع إنتاجية هؤلاء الأفراد بمفردهم على أن يجمع بين هؤلاء الأفراد واهتمامات مشتركة .

٨ – كفاية تنمية المساعدين ( وكلاء المدرسة والنظار ) :

وهى توفير الظروف الملائمة للتفوق فى الأداء وذلك عن طريق مساعدة المساعدين على زيادة خبراتهم وكفاءتهم من خلال توجيه سلوكهم فى العمل بما يواكب الأساليب

المعاصرة فى الأداء وتزويدهم بالمعلومات المتجددة لتحقيق الإنجاز المتميز وتوفير التغذية المرتدة والتدريب وتطوير مهارات مختلف العاملين بالمؤسسة التعليمية .

٩ – كفاية الاستماع :
ويتم من خلال إعطاء العاملين معه وغيرهم حرية التعبير عن أفكارهم ونقل أحاسيسهم إليه وتشجيع الأفكار المطروحة وتقديم المساعدة فى المشاكل الفنية المعقدة مما يؤدى إلى الترابط

١٠ – كفاية الإقناع والمفاوضة
فيحتاج المدير إلى كفايته فى الإقناع فى معظم تعاملاته مع الآخرين والإقناع يحتاج إلى مهارة المدير ليروج أفكاره الجديدة بين الآخرين واستخدام العلاقات الشخصية والتنظيم غير الرسمى لحل المشكلات خاصة أن ما تحتاجه المؤسسة التعليمية شخص قوى الشخصية يؤثر فى الآخرين بقوة .

١١ – كفاية العمل فى فريق:
حيث أن القيادة فى عصر التغير والتحولات لن تعتمد على الفردية بل العمل معا بفعالية ويقوم المدير بتحديد ما يأمله من الفريق ويشجع التعاون ويجب أن يكون منفذا ومخططا فى نفس الوقت ومحفزا للتفاعل والسلوك المنسق بين أعضاء الفريق ، وبصفته عضو فى الفريق لابد له من اتباع أساليب متغيرة فى السلوك تحقق له الحصول على أقصى دعم ممكن ومساندة من الفريق ، وتشجيع المنافسة مع فرق العمل الأخرى ، والاستماع إلى مشاكل الفريق وتقديم المساعدة فى المشاكل الفنية المعقدة ، بالإضافة إلى تطبيق قواعد واحدة فى تقويم أعضاء الفريق .

١٢ – كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة :
إن مدير المدرسة الناجح هو الذى يخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه بجعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة والمساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى

كما يستطيع من خلال مقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين استقطاب جهودهم للخدمة التعليمية وإيجاد مصادر تمويل لتطوير المدرسة وحل بعض مشكلات المدرسة معهم من خلال الإعلان عن سياسة المدرسة وأهدافها وشرح وسائلها للجميع وإثارة الوعى نحو مشكلات البيئة لإيجاد حلول لها .

## عود على بدء

مما سبق يتضح أن منظومة المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى شبكة ديناميه متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق المتطلبات الفنية للمدير غير أن كل جزء من هذه الشبكة ينفرد بخاصية من الخصائص الفنية التى تميزه عن غيره من أجزاء المنظومة وقد يمتزج ويتزاوج مع الأجزاء الأخرى للتعبير عن إحدى المتطلبات غاية الأمر أن تلك الأجزاء معا تشكل المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى. كما أن التنمية المستمرة للمدراء وإحاطتهم بالنظريات والاتجاهات المتطورة فى مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنماط سلوكهم وتفكيرهم ستمكنهم من الحركة والمبادأة والابتكار فى التعامل مع المستجدات وإحداث التغير والتطور لذا جاء الفصل الثالث " إدارة الموقع المدرسى لتحقيق الرضا الوظيفى بين المعلمين " محلاً بايجاز : إحدى الصيغ المعاصرة لتفعيل الشراكة المجتمعية فى إدارة المدرسة أملا فى الحد مما تعانيه مدارس التعليم العام من أزمات – من ناحية – وتحقيق الرضا الوظيفى بين العاملين بكل مدرسة من مدارس التعليم العام – من ناحية أخرى–.

الفصل الرابع

# صناعة القرار المدرسي
# طبيعته – أنماطه – معوقات صناعته

تقديم:

أولاً : صناعة القرار المدرسي : ماهيته – مراحله

ثانيـاً : صـناعة القـرار المدرسـي : الأنمـاط – القـوى والعوامـل المـؤثرة – المعوقات

ثالثاً : المشاركة في صناعة القرار

# الفصل الرابع
# صناعة القرار المدرسي
# طبيعته – أنماطه – معوقات صناعته

## تقديم

يُعَّد موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة ، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر ، وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. يرى البعض أن القرار هو قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات ، ومن ثم فمادامت عملية صناعة القرار من أهم عناصر عمليات الإدارة فإن أي إصلاح للإدارة يرتبط أساساً بمدى إمكانية الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية صناعة القرارات وترشيدها هو في واقعة اهتمام بتحسين وتنمية الإدارة .

وحقيقة الأمر أنه إذا نظرنا إلى كافة العمليات الإدارية فإننا نجد أنها نتاج سلسلة من القرارات ، فالسياسات ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا والتخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات ، والتنظيم الإداري ذاته ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من ومتى وكيف ، وأين يؤدي كل فرد من العاملين بالمؤسسة واجبات وظيفته . وتنفيذ القرارات يتضمن هو الآخر سلسلة من القرارات يتخذها الفرد أو الأفراد الذين يوكل إليهم مسئولية التنفيذ حتى وإن بدا لنا غير ذلك .

ووجه الحقيقة في كل هذا هو أن صناعة القرار واتخاذه عملية أساسية ووظيفة رئيسية يتولاها كافة العاملين في أي مؤسسة مع اختلافات في مستوى القرار من حيث حجم ما يتأثرون به .

ترجع البدايات الأولى لفكر اتخاذ القرار كأساس للعمل الإداري إلى كتابات شستر بارنارد **C. Barnard** (١٩٣٨) والذي لفت الأنظار إلى مفهوم اتخاذ القرار

باعتباره ركناً أساسياً في العمل الإداري ، وقد اشار إلى أن العمل الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتشابكة والمتداخلة ، ثم أضاف هيربرت سيمون H. Simon إلى هذه الفكرة وعمل على تعميقها وذكر أن عملية اتخاذ القرار تشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل في أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلي أو التنفيذ ، وأن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً تاما وبالتنفيذ . ثم جاءت كتابات ليفنجتون Livington (١٩٥٣) لتؤكد على أن اتخاذ القرار عملية مستمرة وديناميكية ولا تتم بمحض الصدفة.

كما أكد جريفث Griffiths إلى أن صنع القرار هو جوهر العملية الإدارية كما أنه يذهب إلى القول أن البناء التنظيمي للمنظمات يتحدد بالطريقة التي يعمل بها القرارات .

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة ، فإن المدرسة باعتبارها إحدى المنظمات التعليمية ، تعتمد هي كذلك في دراستها وتنظيمها على صنع القرار . فالمنظمات التعليمية بحاجة مستمرة إلى عمل القرارات ، وهذا العمل هو مهمة رئيسية من مهام الإداريين التربويين على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم . بل إن هذا العمل يُشكل ركناً أساسياً من مهام أي فرد من أفراد المجتمع التعليمي وإن اختلفت نوعية القرارات وعددها . ولكن يبقي في النهاية عمل القرار جزءاً أساسياً من الأعمال المطلوب من كل أفراد المجتمع التعليمي القيام بها .

هذا ويحظى موضوع صناعة القرار بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية فمن الناحية العلمية يلاحظ أن صناعة القرار تحظى بأهمية خاصة لدى صانعيه في المؤسسات التعليمية وتنبع تلك الأهمية من كونها وسيلة هامة لمباشرة الوظيفة الإدارية ومظهراً من أخطر مظاهر السلطات والامتيازات ومن الناحية العملية يحظى الموضوع بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي وذلك من خلال نقل المبادئ والنظريات من الزاوية النظرية المجردة إلى الناحية التطبيقية بهدف توضيح وتطوير عملية صناعة القرار.

حقيقةً لصناعة القرار جوانب متعددة وعناصر كثيرة متشابكة ، ويركز هذا الفصل على صناعة القرار المدرسي ماهيته ، أهميته ، مراحله ، العوامل المؤثرة، المعوقات والمشاركة فيه. وذلك على النحو التفصيلي التالي :

## أولاً : صناعة القرار المدرسي . ماهيته – مراحله :

عند التعرض لدراسة مفهوم القرار لابد من الأخذ في الاعتبار حقيقة مهمة في هذا الصدد وهي أن هناك صعوبات قد تعتري المفهوم بدون الرجوع إلى بحث أثر البيئة التي تم اتخاذ القرار في إطارها بوجه عام والتطورات التي لحقت به بوجه خاص ، ومن أهم التعريفات التي قيلت في مفهوم القرار هو أنه نوع من الاستجابة المتطلبة لعمل أو تحرك معين من جانب صانع القرار – أو صانعي القرار – الذين يتوافر لديهم الرغبة والاستعداد والدافع فضلاً عن حيازتهم للسلطة.

- ❀ ينظر إليه صلاح الدين معوض : على أنه نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى.
- ❀ ويعرف على بن أحمد البصيلي القرار الإداري بأنه : اختيار مدرك لبديل واحد من بين عدد من البدائل المطروحة لحل مشكلة إدارية وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إليها وتجنباً للأضرار التي تتوقعها، وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عملية اجتماعية ، وتنظيمية وفنية وبيئية ، وهي ليست عملية تلقائية أو اختيارية ، وإنما يجب أن تقوم على أسس وخطوات مدروسة .

صنع القرار :

- ❀ يرى هربرت سيمون H. Simon أن عملية صنع القرار مرادف للعملية الإدارية برمتها فهي تبدأ بنشاط استخباري يهدف إلى تحسين الحاجة للقرار ويتبع ذلك نشاط تصميمي للبدائل المتاحة ، ثم نشاط يهدف للوصول إلى اختيار سليم من بين هذه البدائل .
- ❀ يعرف نبيل سعد خليل صناعة القرار بأنها : جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود متضمناً خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها ،

وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجمـــع البيانــــات واقتـــراح الحلول المناسبة ، وتقييم كل حل على حدة ثم اختيار أفضل الحلول .

❀ إن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوة اتخاذ القـــرار – لذلك كان لزاماً علينا أن نوضح الفرق بين صناعة القرار واتخاذه

**جدول (٣)**
**الفرق بين صناعة القرار واتخاذه**

| وجه المقارنة | صناعة القرار | اتخاذ القرار |
|---|---|---|
| **التعريف** | **ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين ، فهي أية مرحلة من مراحل تكوين القرار وإنما هي في الواقع صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ، أي أن عملية صنع القرار عملية معقدة تتضمن أكثر من مرحلة وأكثر من إجراء وطريقة** | **هو ذلك الجزء الهام من مراحل صناعة القرار ، وإحدى وظائفه الرئيسية وليست مرادفاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليها صانعوا القرار** |
| **المسئول** | **صانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها أي هو الذي يسني القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة .** | **متخذ القرار هو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو يعدله على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها . إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله** |

**(١) ماهية صناعة القرار**

أ) عناصر صناعة القرار المدرسي :

**هناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية صناعة القرار المدرسي وهي :**

المناخ الذي تتم فيه صناعة القرار :

**إن عملية صناعة القرار ليست بالعملية السهلة التي لها أسلوب موحد يمكن إتباعه في عديد من المواقف ، وعلى سبيل المثال المناخ الذي تتخذ فيه القرارات يشتمل**

على المؤثرات والمتغيرات البيئية والطبيعية والإنسانية التي لا يستطيع صانع القرار أن يتحكم فيها ، بالإضافة إلى القرارات السابقة وما قد يكون بينها من تناقض أو اختلاف وتتخذ القرارات الإدارية في أي من أنواع المناخ الآتية :

١- حالة التأكد التام Certainly

في هذه الحالة تكون البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات في ظلها معروفة ومؤكدة ومحددة ، وينبني على ذلك أن البدائل الممكنة تكون معروفة والآثار المترتبة على كل بديل يمكن حسابها وتكون أيضاً مؤكدة ومعروفة ، ويتبني ذلك على فرض أساسى في عملية اتخاذ القرارات وهو أن حالة مستقبلية واحدة سوف تسود في المستقبل .

٢- حالة الخطر " المخاطرة " Risk

ويقصد بذلك الحالة التي لا تكون فيها نتائج البدائل المطروحة مؤكدة بالكامل ولكن يمكن أن يكون لها احتمال حدوث معروف وينبني ذلك على حقيقة أن البيانات (أو بعض البيانات) التي يتم التعامل معها في ظل تلك الظروف تكون بيانات غير مؤكدة ولكن يمكن وضع احتمال حدوث قيم مختلفة لها في ظل حالات مستقبلية متعددة .

٣- حالة عدم التأكد Uncertainly

وهذه هي الحالة الأكثر صعوبة والتي يكون فيها احتمال حدوث الأشياء غير معروف على الإطلاق ، وبالتالي فإن تقدير احتمال حدوث الآثار المترتبة على كل بديل يكون صعباً إلى حد كبير ، فهناك حالات مستقبلية متعددة ولا يوجد بيانات كافية لتقدير احتمالات حدوث كل منها ، وقد يرجع ذلك إلى تعدد العوامل التي يمكن أن تؤثر على متغير معين أو على ظاهرة معينة ، كما قد يرجع الأمر إلى التغير الدائم لتلك العوامل ومن ثم فإن الاعتماد على البيانات التاريخية غير ذات معنى .

٤- حالة الصراع Conflict

وهذه هي الحالة التي تتعارض فيها مصالح طرفين أو أكثر عند عملية اتخاذ القرارات فالقرارات التي يتخذها أحد الأطراف تتوقف على نوع القرار الذي اتخذه الطرف الآخر .

ومن الشائع أن تظهر تلك الحالات عندما تواجه المنشأة ببعض القرارات التنافسية من قبل المنافسين أو عندما تتعامل هي في سوق تنافس وتكون هي المنشأة البادئة بالقرار.

ب - أهداف صانعي القرار :

ويقصد بها تحديد ما يراد تحقيقه ، إذ أنها عامل هام في عملية صناعة واتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي ، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه .

الخلفية النظرية المتكاملة للموضوع :

المراد صناعة القرار بشأنه من حيث أهميته وبنوده الأساسية والقدرة على التنفيذ والتوظيف ، والمدة الزمنية الممكنة لتنفيذه وجوهر الموضوع بحد ذاته .

صانع القرار :

هو الشخص الذي يمتلك اتخاذ القرار والذي تتمثل فيه الخصائص الإدارية من قدرة على المحاكاة والاختيار والتي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد والأنماط الإدارية لاتخاذ القرار تختلف باختلاف صانعي القرار :

١- اتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي :

وهنا يعتمد المدير على ذكائه الفكري ، وخبرته السابقة وما يسمى بالإحساس وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع أن يفسر كيف ولماذا كان القرار .

٢- اتخاذ القرار بالدارسة والتحليل :

**المدير يبحث عن الحقائق ويجمع المعلومات ، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج ، يحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر المشاهدة ، ويصل إلى القرار بعد موازنة ، مراجعة البدائل .**

٣- اتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة :

**المدير يجمع بين النمطين السابقين ، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية ، فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .**

مجموعة البدائل الملائمة :

**غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ومن الصفات التي تميز الحل البديل .**

- ❀ **قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار**
- ❀ **أن يكون الحل البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل تنفيـــذه حال اختياره عن سائر البدائل**

ترتيب البدائل :

**وهي مجموعة من العلاقات تربط بين البدائل المتاحة وتكون على شكل معادلات رقمية تساعد في ترتيب البدائل بأولويات**

اختيار البديل :

**الاختيار لأحد البدائل عن طريق الإجراء العلمي المرتبط بالموازنة والمحاكاة لدى صاحب القرار .**

الفترة الزمنية :

**يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة كما أن للقرار الجيد فترة صلاحية يرى فيها اعتباراً من تاريخ اتخاذه وتتأثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله ، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار**

ج - القيم أو المنافع التي تحكم صناعة القرار :

**يتأثر صانعي القرار بعوامل موضوعية ، للموقف وعوامل غير موضوعية لا ترتبط بأساس المشكلة ولكنها تعكس قيمه وأفكاره وفهمه للأمور أهمها .**

- **التكوين النفسي لصانعي القرار وخاصة عوامل الإدراك والدوافع والاتجاهات**
- **التفاعل الاجتماعي بين صانعي القرار وغيره من الأفراد داخل وخارج التنظيم**
- **القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المميزة لبيئة صناعة القرار**

د - مبادئ صناعة القرار :

**من الأهمية بمكان ذكر أن نظام صنع القرار التربوي يؤسس على عدة مبادئ أساسية هي :**

- **الالتزام بمبدأ الفعالية للوصول إلى القرارات المناسبة ، ويجب إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات**
- **مبدأ تعدد الفرضيات يجب وضع عدة فرضيات وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقويم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها**
- **مبدأ العامل المحدد : يجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم البدائل بوجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات التربوية المناسبة وذلك من خلال تحديد درجة عقلانيته**
- **مبدأ المرونة : يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة بحيث يمكن تطبيقها وملاءمتها مع أية متغيرات أو ظروف حاضرة أو مستقبلية**

هـ - أهمية صناعة القرار :

**إن التعريف العلمي للإدارة المدرسية هي سلطة صناعة القرار التربوي ، وفي معظم الإدارات المدرسية نجد أنه عند كل أزمة وعند كل مشكلة تربوية أو تعليمية نصدر قراراً .**

**وحين ترفع شعارات التعبير في النظم والأهداف التربوية ، تتساقط القرارات كالأمطار ، البعض يشبه القرار التربوي حين يصدر من سلطة الإدارة المدرسية بالرغيف الساخن ، حين يخرج من الفرن المشتعل يلسع من يلمسه ، ولكن ما أن تمر عليه**

ساعة حتى يفقد حرارته ، ثم يصير بارداً ..... ، ثم يغطيه الفطر والعفن بعد يوم أو يومين .... وحقيقة الأمر القرار أن التربوي متى اتخذ شأنه كالمقذوف الناري لا يمكن استرجاعه، وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد ومن ثم فإن الالتجاء إلى خطة علمية عند صناعة القرارات التربوية أمر تفرضه إدارة المدرسة السليمة ، ولا يكون مصير هذه القرارات العفن .

والهدف من أي قرار تربوي هو مواجهة موقف معين ، أو إجراءات بذاتها، أو حل مشكلة قائمة ومن ثم فمادامت عملية صناعة القرارات التربوية من أهم عناصر عمليات الإدارة المدرسية ، فإن أي إصلاح لإدارة المدرسة يرتبط أساساً بمدى إمكان الوصول إلى صناعة أفضل القرارات التربوية المختلفة .

**ويمكن إيجاز أهمية صناعة القرار فيما يلي :**

- عملية صناعة القرار التربوي من العمليات المركزية والرئيسة في إدارة التعليم والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام ويرجع ذلك إلـــى ان عملية صنع القرار واتخاذه هي مركـــز النشـــاط الإداري ومفهـــوم رئيســـي لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية
- يمثل صنع القرار واتخاذه مكانة مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي الكبـــرى التي تمر بها الإدارة المعاصرة ، هذه العمليات التي تتسارع بفعل مجموعة مـــن العوامل في مقدمتها (التكنولوجيا – الانفجار السكاني – النمـــو الاجتمـــاعي – ثورة الاتصالات والنقل ..... وغيرها) وفي وسط هذه العوامل مجتمعـــة يلعـــب اتخاذ القرار دوراً رئيساً في توجيه التفـــاعلات الثقافيـــة والتجديـــد السياســـي والتحديث الحضاري .
- مشكلات التعليم فيها ما يمثل انعكاساً لمشكلات العصر ، وبالتالي لا يمكن حلهـــا فقط عن طريق التنظيمات والإدارة العصرية والإنفاق المالي المتزايـــد، ورغـــم أهمية هذه الأشياء جميعاً في وضع وتنفيذ الحلول المناسبة ، إلا أنهـــا تتطلـــب قراراً أو تبني سلسلة من القرارات التي تنبع من قيم حياتية أصيلة .

❀ أما إذا نظرنا إلى أهمية صناعة القرار باعتبارها أمراً أساسياً لجميع الوظـائف الإدارية الأخرى فيتضح أن :

❀ التخطيط يعرف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التي تتعلق بالأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج ، ومن هذا المنطلق يصبح التخطيط فـي حـد ذاته عملية لصنع القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمات الإدارية المختلفة

❀ إذا كان التنظيم يعطي أولوية للعمليات المتصلة بتحقيق الأهداف المقررة فإن هذا يعني أساساً أن عملية صنع القرارات تشرف على توظيف إمكانات التنظيم مـن أجل تحقيق هذه الأهداف

ويعني ما تقدم أن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمات الإدارية سواء من حيث تخطيط عملها أو تنظيم أنشطتها .

❀ التنسيق عنصر هام من عناصر العملية الإدارية ، فالمدير الناجح هو الذي يقوم أثناء قيامه بمهامه بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل فـي نطـاق سلطاته ، وارتباط التنسيق بعملية صناعة القرار يبرر من خلال تنظيم وتوحيـد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه.

❀ تذهب وظيفة التوجيه إلى تلازم الإشراف مع العمل ، حتى توجه مسـار العمـل التربوي إلى الوجهة السليمة في حين أن وظيفة المتابعة تنحو إلى متابعة تنفيذ العمل التربوي في ضوء معايير معينة مستمدة من ضمانات اسـتمرارية الأداء بكفاءة ونجاح ، وتحتاج كلتا الوظيفتين إلى صنع القرارات التي تيسر مـن أداء وظيفتهما .

❀ ترتبط عملية صنع القرارات ارتباطاً مباشراً بوظيفـة التقـويم فـي العمليـات التربوية، حيث تحتاج هذه الوظيفة إلى صنع القرارات التي تساندهم في الحكـم على عمليات إعداد الأجيال التي تسهم في نماء المجتمع .

٢- مراحل صناعة القرار :

لعلَّ من ناقلة القول أن المعيار الأساسي لتقويم منظمة ما يتمثل في نوعية القرارات التي تتخذها هذه المنظمة فضلاً عن الكفاءة التي توضع بها هذه القرارات موضع التنفيذ ، ومن هنا كان اهتمام المنظمات الإدارية الحديثة بعملية صنع القرارات بصورة رشيدة ومعقولة عن طريق استخدام المنهج العلمي ، ولسنا بحاجة إلى تأكيد أن القرار في المنظمات الإدارية القديمة لم يكن رشيداً ، حيث كان اتخاذ القرار فيها يعتمد على قدرات الأفراد الشخصية ومهاراتهم في التصرف في المواقف المختلفة ، وكانت هذه القدرات والمهارات الشخصية تعتمد في كثير من الأحيان على أحاسيس الأفراد ومشاعرهم عند صنع القرار دون الاعتماد على المنهج العلمي في صنع القرار ، بيد أن تطور الفكر الإداري الحديث في منتصف الخمسينات من هذا القرن قد لفت الانتباه إلى أن القرارات لا يمكن أن تصدر عفو الخاطر أو ارتجالا ، وذلك لأنها يجب أن تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة .

يرى علماء الإدارة أن عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة لابد لصانع القرار من مراعاتها ومن أجل فهم طبيعة وماهية مراحل صناعة القرار يقتضي عرض وتحليل هذه المراحل في إطار مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي :

- هناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول عدد من المراحل التي تمر بها عملية صناعة القرار ، وكذلك حول ضرورة إتباع هذه الخطوات ومضمونها ومرد ذلك أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي – الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ومن ثم استخلاص النتائج كما أن هذه المراحل تتفق أيضاً مع الطريقة المنطقية للتفكير .
- يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن مراحل صناعة القرار تحكمها عوامل متعددة وأن هذه العوامل تؤثر في شكلها وعددها ودرجة الإجمال والتفصيل في تناولها وأهم هذه العوامل طبيعة المشكلة محل القرار أو طبيعة الموقف الذي يواجهه صانع القرار والوقت المتاح لصناعة القرار ونمط المنظمة الإدارية وسلامة بنائها ،

ونوعية القوى البشرية والمادية المتاحة ومدى ملاءمة الظروف البيئية وما يترتب عليها من ضغوط على صانع القرار ، ونوع القرار وأهميته

- يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه إذا كان من السهل تصنيف وتحديد مراحل عملية صناعة القرار من الناحية النظرية ، فإنه من الصعوبة بمكان تطبيق هذا التصنيف في الواقع العملي ، وسبب ذلك ما تتسم به هذه العملية من ديناميكية وتعقيد وبطئ وهذا يؤدي إلى تشابك وتداخل مراحلها حسب ما تقتضيه طبيعة المشكلة المطلوب صناعة القرار بشأنها، والتي قد تتغير من مرحلة للأخرى ومن موقف للآخر مما يؤثر على الترتيب النظري لمراحل العملية .
- يضاف إلى ذلك أن هذه العملية تتصل بالماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء فهي تتصل بأحداث وقعت في الماضي وأخرى يفترض حدوثها في الحاضر وثالثة يتوقع أن تحدث مستقبلاً .

<u>ويمكن إضافة مجموعة أخرى من الاعتبارات يجب أخذها في الحسبان ومنها :</u>

- الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلة ، وإنما يهدف أساساً إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة وأكثرها فعالية
- أن ينظر إلى عملية صناعة القرار كعملية متكاملة بدءاً من أولى المراحل في جمع المعلومات وانتهاءً بتنفيذها ومتابعة التنفيذ مع ضرورة إعطاء الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة وتقيمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختيار
- أن العقلانية والمنطقية التامة في عملية صناعة القرار غير ممكنة.

<u>عند النظر إلى عملية صناعة القرار توجد مرحلتين مميزتين مع أنهم متداخلتين :</u>

أولاً : المرحلة التي يرسم فيها جدول العمل ، ربما تكون استجابة لبعض المتطلبات الحالية أو المستقبلية .

**ثانياً : المرحلة التي يؤخذ فيها القرار ثم ينفذ وفيها يتم تحديد كل مظاهر العملية هذه المراحل مع أنها مميزة إلا أنها متداخلة جداً**

**معنى ذلك أن جودة صناعة القرار حوالي مرحلتين لعملية فهم نقدي للموقف الحالي يتبعه موقف فعال للتغيير .**

<u>يبدو أن عملية التغيير مكونة من ثلاثة مكونات أساسية :</u>

**١- عنصر الاختيار (وفي بعض الحالات غياب الاختبار)**

**٢- إجراءات صناعة القرارات المحفوظة في قانون أو مقيدة بمـــا نعتبـــره الشـــائع أو المعتاد**

**٣- القوة أو القدرة على التعهد والالتزام بالقرارات المتخذة**

**هذه العوامل عندما تعمل في انسجام تصبح جزء من عملية صناعة القرار التي تؤثر على التغيير**

<u>إذا كانت هذه أحد الاتجاهات للنظر إلى مراحل صناعة القرار فقد اتفق معظم علماء الإدارة على أن مراحل صناعة القرار هي كما يلي :</u>

**أ- مرحلة تشخيص المشكلة**
**ب- مرحلة تنمية البدائل**
**ج- مرحلة تقييم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة**
**د- مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة**
**ه- مرحلة وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ**
**و- مرحلة متابعة القرار**

ويمكن تناول هذه المراحل من منظور تحليل موجز على النحو التالي :

أ- مرحلة تشخيص المشكلة :

تعد هذه المرحلة بمثابة الأساس للوصول إلى قرار تربوي رشيد ، حيث يرى كثير من رجال الإدارة أن التحديد الدقيق للمشكلة ، وكذلك التحليل العلمي لها يمثل الجزء الأكبر من القرار الرشيد ، وبعبارة أخرى فإن صحة القرار التربوي تعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها . ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيراً من صانعي القرار لا يصلون إلى تحديد حجم المشكلات التربوية والتعليمية تحديداً دقيقاً ، فإن لكل مشكلة جوانب عديدة ، وعدم تحديد تلك الجوانب يؤدي بالتأكيد إلى قرار غير سليم ، كما أن المشكلات التربوية لا تتطابق إطلاقاً بل إن كل مشكلة في أغلب الأحيان تختلف عن الأخرى.

تشخيص المشكلة يتطلب الأمر جهداً تحليلياً يشمل ما يلي :

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية – بشرية – سلوكية – فنية – إنتاجية)
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها ، في أي قسم أو إدارة ، أو ما إذا كانت على مستوى المنظمة
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة ، أي ما إذا كانت عارضة أو متكررة وإذا كانت متكررة ، تحديد معدل تكرارها أو مدى موسميتها
- تحديد حجم المشكلة ، أو نسبة ما حدث من الانحراف عن الوضع المرغوب
- تمييز العامل الحاكم ، الاستراتيجي الحرج ، أو الأكثر تأثيراً في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته وتغييره قبل غيره
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة
- تحديد مدى ثبات أو تفاقم الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو أكثر
- تحديد الثوابت والمتغيرات المؤثرة والمتواجدة في بيئة الأداء الإداري أو بيئة المنظمة والهدف هنا تحديد العوامل المواتية وتلك المعاكسة ويفيد هذا باعتباره

مدخلاً من المدخلات في عملية صنع القرار وبالأحرى في مرحلة تصميم البدائل وتقييمها

وقد كشفت الممارسة والتطبيق عن بعض معوقات تحديد المشكلة ومنها :

- أن يلجأ صانعي القرار إلى إحلال التقييم محل البحث ، أي الحكم على أعـــراض المشكلة دون بحث أبعادها
- مساواة المشكلة الحالة ، بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الأعراض
- تؤثر الخلفية العلمية والفنية للمدير في نظرته للمشكلة ، ولكن عليه أن يتـــرك ذلك جانباً ويضع في اعتباره العوامل الأخرى التي قد تكون خارجة عن تخصصه والتي قد تكون سبباً في المشكلة
- عدم أخذ الأهداف العامة في الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة

ب- مرحلة جمع البيانات والمعلومات :

المعلومات التربوية والتعليمية هي مادة العمل في إدارة المدرسة وعلى مدى سلامة هذه المادة وتنظيمها يتوقف النجاح في إدارة هذه المدرسة .

وهناك فرقاً بين البيانات والمعلومات ، فالبيانات "Data" تشمل الإحصاءات والحقائق التي لا يتدخل فيها فرد ، أما المعلومات "Information" فهي ترجمة وتحليل للبيانات ، يتدخل فيها الفرد ، وهي لذلك أقل موضوعية من الأولى . ومن الضروري أن تكون البيانات ذات صلة بموضوع القرار ، ويمكن الاعتماد عليها ، كذلك يمكن الاعتماد على البيانات إذا كانت بعيدة عن التحيز ، وقابلة للتكرار ، وعملية فرز البيانات المطلوبة تتطلب توافر العقلية النقدية لدى متخذي القرار ، فهذا هو السبيل لاكتشاف واستبعاد البيانات الخاطئة .

البيانات والمعلومات لها عدة أنماط من أهمها :

- ❀ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية ، وهذه تتصل بالمشكلة مباشرة ويتم جمعها من مصادرها الأولية ، إما عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة (المصدر) ، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارة الميدانية وغيرها
- ❀ البيانات والمعلومات الكمبية والنوعية ، فالكمية بيانات رياضية إحصائية تبرر علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات ، والنوعية منها عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام
- ❀ الآراء والحقائق ، وهي عبارة عن آراء الخبراء ، وتتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات ، التي تلقي الضوء على المشكلة أو الحالة موضع القرار .

ولكي تكون البيانات والمعلومات ذات أهمية في صناعة القرار لابد أن يكون هناك مهارة في إدارة المعلومات من :

- ❀ جمع البيانات واختيار الملائم منها
- ❀ وصف البيانات أي فهرستها وتصنيفها
- ❀ تخزين البيانات والمعلومات
- ❀ معالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقراء
- ❀ استرجاع المعلومات
- ❀ إدارة نظم قواعد البيانات التي ترتكز عليها نظم المعلومات
- ❀ تشغيل البيانات
- ❀ تحديث المعلومات بصفة مستمرة

## عوامل أساسية في جمع المعلومات :

يمثل جمع المعلومات " الصحيحة " عنصراً هاماً وحاسماً في عملية صنع القرار الرشيد وتستخدم طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات مثل إجراء المقابلات

والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق ، ولكن يجب أن نضع في الحسبان أنه لا يمكن الحصول على جميع الحقائق ولكن احصل على العديد من الحقائق كلما أمكن عن القرار ضمن حدود الوقت المعروض عليك وقدرتك في معالجتها . كل قرار يجب أن يصنع في جهل جزئي يجب ألا تسمح لنقص المعلومات أن يقتل قرارك . فالقرار المبني على معرفة جزئية خير من عدم صناعة القرار عندما تكون في حاجة إليه.

وهناك عدة عوامل لها دور هام في جمع المعلومات وهي :

- ❀ صلة المعلومات بالموضوع . لا يمكن الاستفادة من المعلومات إلا إذا كانت وثيقة الصلة بالموضوع قيد البحث ، وفي حالة عدم تناسبها مع الغرض ، لا تكون المعلومات إلا مادة تشويش
- ❀ التوقيت : لا فائدة للمعلومات إلا إذا كانت متوافرة في الوقت المناسب أو كانت أحدث معلومات متوفرة
- ❀ الشرعية : ينبغي أن تكون المعلومات مشروعة حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرار أي أن تكون مبوبة في إطار أخلاقيات صانع القرار وقيمه
- ❀ الدقة : لابد أن تكون المعلومات دقيقة ، فالمعلومات غير الدقيقة يمكن أن تتسبب في أضرار لا يمكن إصلاحها إذا ما استخدمت في صنع القرار
- ❀ كجزء من الحقائق التي يتم جمعها ، ضع قائمة بالمشاعر والحدس والدوافع ، فالعديد من القرارات تتأثر بالحدس بسبب الدرجة المتبقية من عدم التأكد التي يتضمنها القرار
- ❀ كجزء آخر من الحقائق ، استشارة من سيتأثر بالقرار ومن سوف يطبقه . مدخل هؤلاء الناس لا يساعد فقط على ما يمدونك من معلومات والمساعدة في صنع القرار ولكن سوف يقدمون الموافقة على التطبيق لأنهم يشعرون أنهم جزء من عملية صناعة القرار

ج - مرحلة تنمية البدائل :

إن مرحلة جمع المعلومات والبيانات وثيقة الصلة بمرحلة تنمية البدائل ، فإيجاد المعلومات عند بدائل مختلفة لإصدار أي قرار تربوي أساسية وضرورية لعملية صنع القرار التربوي ، فبدون المعلومات المناسبة لهذه البدائل يكون الاحتمال ضعيفاً جداً في إصدار القرارات التربوية .

صناعة القرار هي دراسة لتحديد واختيار بدائل على أساس قيم وتفضيلات صانعي القرار صناعة القرار تتضمن الأخذ في الاعتبار وجود خيارات بديلة ، وفي هذه الحالة لا نحتاج فقط إلى تحديد العديد من هذه البدائل كلما أمكن ولكن نختار أحدها والذي يتناسب مع أهداف ورغبات وأسلوب حياة وقيم صانعي القرار.

يقصد بالبدائل أو الحل البديل : أن يضع صانعي القرار مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يختلف كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة وتختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف إلى آخر وفقاً لطبيعة المشكلة والوقت المتاح لها ، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل للحل السليم ومقدار الاستشارات التي حصل عليها في هذه المشكلة ، وذلك بتقييمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف والمشكلات والتنفيذ والنتائج المتوقعة ، ومدى مساهمته في تحقيق الهدف وحل المشكلة .

الحل البديل يجب أن يتوفر به شرطان هما :

١- أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى صانعي القرار إليها

٢- أن تتوافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا الحل البديل وقت اختياره دون البدائل الأخرى.

وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار ويتعين على صانع القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة .

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء مرحلة تنمية البدائل وهي :

- ❀ أن البديل المقترح يجب أن يفي بمجموعة من المتطلبات ، وعليه يجب على صانعي القرار استبعاد تلك البدائل التي لا تتوافر فيها المتطلبات الأساسية مثل: الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات
- ❀ عدم وضع أية قيود على البدائل أو الأفكار المطروحة ، ومن ثم تشجيع عملية الانطلاق الفكري للمشاركين في صنع القرار
- ❀ كلما كثر عدد البدائل المطروحة كلمنا اتسعت فرص الاختيار
- ❀ عند طرح البدائل والأفكار تجمع كل مجموعة متشابهة في فكرة واحدة وتنقح الفكرة بأخرى وهكذا حتى يتم التوصل إلى نهاية المرحلة
- ❀ يجب اقتراح الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية والعوامل المختلفة التي تحيط بالمنظمة سواء في ذلك العوامل الداخلية أم الخارجية .

د- مرحلة تقييم البدائل طبقًا للنتائج المتوقعة :

إن تقييم البدائل يتطلب حساب جميع المخاطرات المصاحبة لكل واحد من هذه البدائل واختيار أفضل المتاح منها ، إن حساب المخاطرة المتضمنة في كل بديل يربط بين القيم الشخصية والمعلومات التي تم جمعها ، وإن معظم القرارات تتضمن المخاطرة في صورة النتائج المحتملة ومعرفة الأهمية الشخصية لمختلف النتائج يحدد درجة المخاطرة التي يكون الفرد مستعداً للتعرض لها لتحقيق هذه النتائج . إن أسلم وسيلة لتقييم البدائل هي ذكر مميزات كل بديل ، وكلما زادت ميزات كل بديل وقلت عيوبه يكون هذا البديل صائب ، ولا يوجد بديل له مزايا فقط ، وليس له عيوب على الإطلاق ، بل من السهولة معرفة نتيجة المزايا والعيوب لكل بديل ، والربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل ،إن كان ممكناً أو الربط بين بديل وجزء من بديل آخر ، ومن المفضل أن يكون البديل مرناً بمعنى يمكن إحداث تغيير به خلال التنفيذ حسب مدى التقدم

وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في بيان وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل فطبيعة هذه الخطوة تتطلب التنبؤ بالمستقبل ، وذلك من منطلق أن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل ، إن عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل ليست دائماً بالعملية الواضحة

أو السهلة ، فقد تكون هناك أفكار أو مقترحات يتم تعديلها ، ومن ثم يصبح من المفيد التأكد من أن كل بديل محدد بالدقة الكافية ، والتي تمكنه من تقيمه ، ولذا فمن المهم أن يتم تقييم كل بديل وفقاً لمعايير محددة وفي ضوء نتائج عملية التقييم تلك يتم استبعاد البدائل التي لا تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها .

ويؤكد علماء الإدارة أن من أهم المعايير المتفق عليها في عملية موازنة البدائل تكلفة كل بديل من الناحية المادية والمعنوية أو الزمن اللازم للتنفيذ ، وقدره ومهارة الأفراد القائمين بتنفيذ القرار ولعل من المفيد في موازنة البدائل الخاصة بالقرار التربوي الأخذ في الاعتبار عدة أمور منها الموارد المالية وأولوية الاحتياجات ومشكلات التطبيق، فضلاً عن نتائج البحوث التربوية والممارسات المهنية ، والنظرية التربوية.

### هـ - مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

في ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار أفضل بديل منهم، يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة وبآثار جانبية أقل وتتوقف صعوبة الاختيار والزمن الذي يستغرقه على درجة من المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما ، ومهما يكن من أمر فإن هناك قيوداً يتعرض لها صانع القرار ومتخذه منها قيود نفسية وقيود تنظيمية وقيود زمنية وقيود معلوماتية ، الأمر الذي يقتضي خبرة ودراسة ثم دراية ، واتخاذ الموضوعية أسلوباً لاتخاذ القرار .

كما أن هناك عدد من الاعتبارات والمعايير الموضوعية يستند إليها المدير في عملية اتخاذ القرار ومن أهمها :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة
- اتفاق البديل مع أهداف وقيم ونظم وإجراءات المنظمة
- قبول أفراد التنظيم للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل

❀ مدى ملاءمة البديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة كالعادات والتقاليد

❀ كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه .

ويجب استعانة متخذ القرار في اختياره للبديل الأمثل بالوسائل التالية :

١- أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقاً للمعـــايير والاعتبارات المحددة سلفاً

٢- الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين مـــن داخـــل المنظمة أو خارجها

٣- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل والمرفوعة لمتخذ القرار

٤- إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه ، هذا بالإضافة إلى ضرورة استعانة متخذ القرار ببعض الأساليب والأدوات الرياضـــية الحديثة لاختيار البديل الأفضل واستخدام الحاسبات الإلكترونية وكلهـــا وســـائل وأساليب تساعد في وضع المشكلة وبدائلها في صورة أرقـــام ورمـــوز ، كمـــا تساعد على التنبؤ بما يتخذه الأشخاص والمنظمات الأخرى من قرارات ، وهـــذه الوسائل تضمن دقة التحليل ، والتقييم وسلامة النتائج التي يبني عليها اختيـــار متخذ القرار للبديل الأمثل.

و- مرحلة وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ :

يختص تنفيذ القرار بمجموعة الإجراءات التنفيذية لخروج القرار إلى حيز التنفيذ ويتوقف نجاح أو فشل القرار على مدى فعاليته وكفاءة مجموعة العاملين المنفذين له ، ومدى اقتناعهم وإيمانهم بأهمية القرار المتخذ ، فضلاً عن توافر الإمكانات اللازمة لتنفيذه.

هناك نقطة هامة في التطبيق وهي عندما يشرح القرار لهؤلاء الذين يتضمنهم تنفيذ القرار أو هؤلاء الذين سوف يتأثرون به ، يجب على المدير ألا يضع قائمة بالفوائد

المتوقعة فقط ولكن وبكل صراحة يشرح المخاطر والعوائق التي يتضمنها القرار ويخبرهم لماذا يعتقد أن الفوائد المتوقعة ترجح السلبيات

فالمدير يجري الاستعدادات اللازمة ويضع في اعتباره كل الاحتياطات بما يكفل نجاح القرار المتخذ . وقد يقرر في هذه المرحلة إجراء اختيار مبدئي للقرار حتى يتأكد من صلاحيته ويطمئن إلى نتيجته عند التطبيق الفعلي ، وقد يأخذ اختيار الحل صوراً متنوعة مثل ، تجربة البديل على نطاق ضيق للتعرف على آثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل مع الآخرين.

وقبل تنفيذ القرار ، وحتى يخرج من كونه أيضاً مكتوباً أو حبراً على ورق، يتعين وضع خطة تمهد لتنفيذ فاعل ، خطة تأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف، تحدد الخطة معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج الزمني ، التكلفة ، والجودة ، وعموماً يتعين أن تتضمن خطة تنفيذ القرار .

١ – الهدف من القرار.

٢ – النشاط الذي سيؤدي.

٣ – من سينفذ.

٤ – أين سيجري التنفيذ.

٥ – كيف سيجري التنفيذ أو الأداء .

٦ – بماذا سيجري التنفيذ أي بأي موارد.

٧ – متى سيبدأ التنفيذ.

### ز- مرحلة متابعة القرار :

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره ، فالقرار لا تتحقق فاعليته ، إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه ، فبعض القرارات قد تنقصها نواح قانونية أو فنية أو مالية يكشف عنها عند التنفيذ مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها وهذه يجب أن تتم بالاشتراك مع من اتخذ القرار أصلاً حتى لا تتغير طبيعة البرامج أو الخطة.

إن عملية المتابعة ينبغي أن تشمل كل جزئية من جزيئات القرار المطبق وذلك بهدف التأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقاً للخطط الموضوعة ومن ثم يحقق الأهداف المرجوة ، وذلك لأنه قد يتبين أثناء التنفيذ لسبب أو لآخر أن هناك جزئية من الجزئيات لا تحقق أهدافها المرجوة، في إطار التنسيق المتكامل الذي ينبغي أن يكون الطابع المميز للخطة ككل ، وبالتالي تستطيع عملية المتابعة المستمرة أن تقوم بدورها في مراجعة هذه الجزئية وتحقيق التناسق بينها وبين مختلف أجزاء الخطة.

ويترتب على متابعة تنفيذ القرار مزايا عدة أهمها :

- ❀ أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسئولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار
- ❀ أن المتابعة المستمرة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار ، فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو وقفه ، أو تعديله جزئياً أو كلياً ، أو الإصرار عليه بحالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه .

ولكن يجب على المدير أن يتذكر أنه يتم إلغاء كمية قليلة جداً من القرارات. فيجب عليه ألا يتسرع في إلغاء قرار تأخر في إثبات فاعليته ، لأن هناك العديد من الخطط الأخرى والقرارات الأخرى في حاجة إلى الوقت .

ثانياً : صناعة القرار : الأنماط – القوى – العوامل المؤثرة – المعوقات :

إن حل المشكلات وصناعة القرارات هما من الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله تجاه المشكلة التي قد تمنع المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها ولذلك فمن المفيد أن يتخذ المدير منهجاً منظماً في حل مشاكل الإدارة ، يكون أساسه تحديد المشاكل وتوصيفها ثم البحث عن أسبابها ومحاولة البحث عن الحلول البديلة واختيار أنسب الحلول ثم تطبيقه .

وهنا يأتي دور المدير وأسلوبه المبنى على الخبرة والتجربة لأن عملية صناعة القرارات إنما هي مزيج من الموضوعية والشخصية حيث يدعم هذين الجانبين توفر المعلومات السليمة الكافية عن الموضوع المطروح أو المشكلة القائمة .

وقد عكس التباين والتعدد في أساليب صناعة القرار تعدداً أو تبايناً في أنواع القرارات ذلك لأن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف :

طبيعة المشكلة التي يعالجها المدير ، والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة صناعة القرار والظروف المحيطة بالقرار ، والوقت المتاح له

وبذلك أصبحت عملية تصنيف القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة " إذ ليس هناك معيار ثابت ومجرد يمكن على أساسه تقسيم القرارات ، وتصنيف أنواعها "

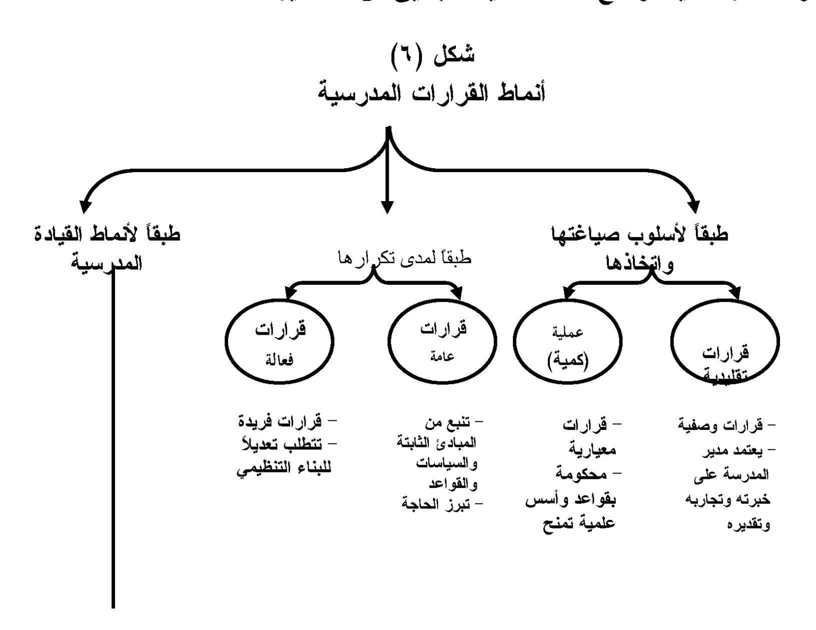
### أ) أنماط القرارات المدرسية :

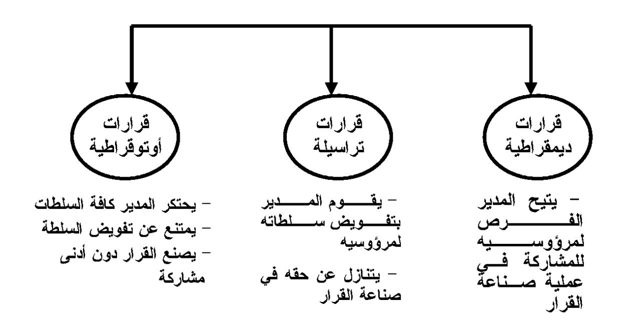
القرارات التربوية التي تتخذ على مستوى المدرسة عديدة ولكن يمكن تمييز بعض التصنيفات لها وفقاً للأسس التالية :

١- طبقاً لأسلوب صياغتها واتخاذها
٢- طبقاً لمدى تكرارها
٣- طبقاً لأنماط القيادة المدرسية
٤- طبقاً لمدى المشاركة
٥- طبقاً لطريقة إيصالها للعاملين
٦- طبقاً لمدى أهميتها
٧- طبقاً للمجالات الإجرائية الدراسية

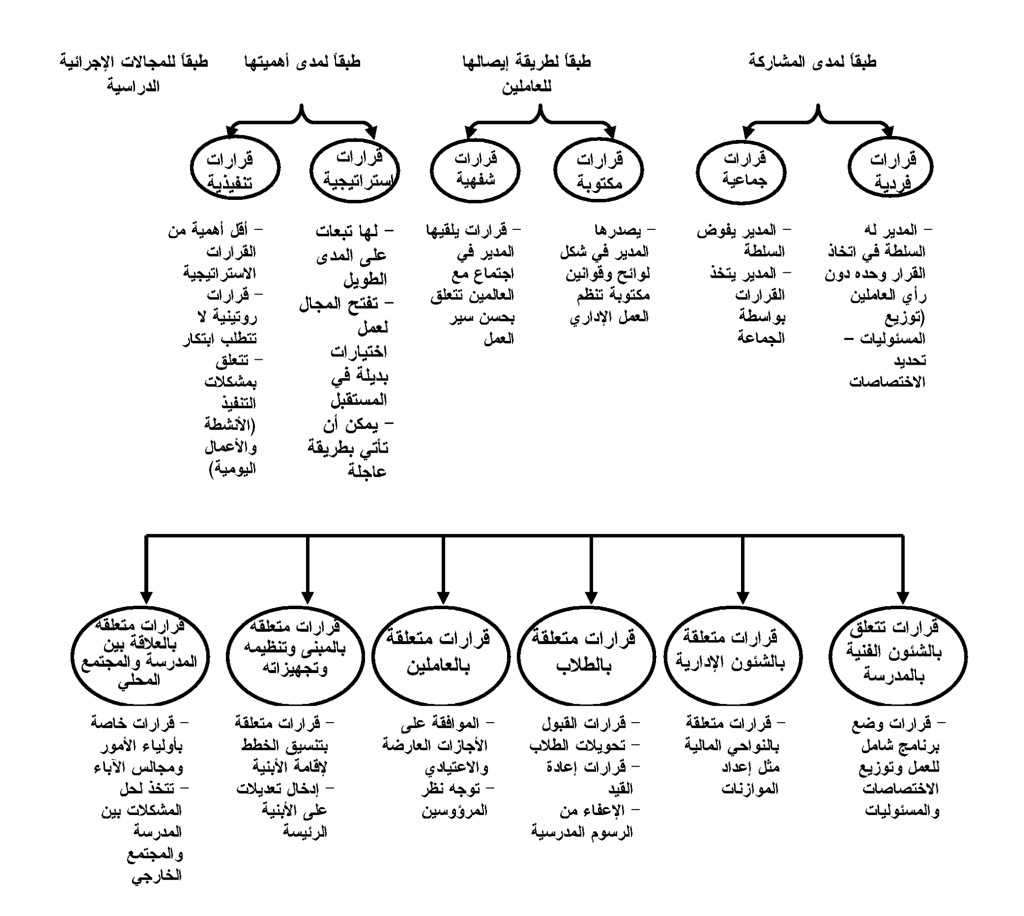
والأشكال التالية توضح هذه التصنيفات بشيئ من التفصيل .

شكل (٦)
أنماط القرارات المدرسية





قرارات ديمقراطية
قرارات تراسيلة
قرارات أوتوقراطية
- يتيح المدير الفرص لمرؤوسيه للمشاركة في عملية صناعة القرار
- يقوم المدير بتفويض سلطاته لمرؤوسيه
- يتنازل عن حقه في صناعة القرار
- يحتكر المدير كافة السلطات
- يمتنع عن تفويض السلطة
- يصنع القرار دون أدنى مشاركة


طبقاً لمدى المشاركة
طبقاً لطريقة إيصالها للعاملين
طبقاً لمدى أهميتها
طبقاً للمجالات الإجرائية الدراسية
قرارات فردية
قرارات جماعية
قرارات مكتوبة
قرارات شفهية
قرارات استراتيجية
قرارات تنفيذية
– المدير له السلطة في اتخاذ القرار وحده دون رأي العاملين (توزيع المسئوليات – تحديد الاختصاصات
– المدير يفوض السلطة
– المدير يتخذ القرارات بواسطة الجماعة
– يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري
– قرارات يلقيها المدير في اجتماع مع العالمين تتعلق بحسن سير العمل
– لها تبعات على المدى الطويل
– تفتح المجال لعمل اختيارات بديلة في المستقبل
– يمكن أن تأتي بطريقة عاجلة
– أقل أهمية من القرارات الاستراتيجية
– قرارات روتينية لا تتطلب ابتكار
– تتعلق بمشكلات التنفيذ (الأنشطة والأعمال اليومية)
قرارات تتعلق بالشئون الفنية بالمدرسة
قرارات متعلقة بالشئون الإدارية
قرارات متعلقة بالطلاب
قرارات متعلقة بالعاملين
قرارات متعلقه بالمبنى وتنظيمه وتجهيزاته
قرارات متعلقه بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
– قرارات وضع برنامج شامل للعمل وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات
– قرارات متعلقة بالنواحي المالية مثل إعداد الموازنات
– قرارات القبول
– تحويلات الطلاب
– قرارات إعادة القيد
– الإعفاء من الرسوم المدرسية
– الموافقة على الأجازات العارضة والاعتيادي
– توجه نظر المرؤوسين
– قرارات متعلقة بتنسيق الخطط لإقامة الأبنية
– إدخال تعديلات على الأبنية الرئيسة
– قرارات خاصة بأولياء الأمور ومجالس الآباء
– تتخذ لحل المشكلات بين المدرسة والمجتمع الخارجي

ب) القوى والعوامل المؤثرة في صناعة القرار المدرسي :

**عند استعراض عملية صناعة القرار فإن الأمر يتطلب التعرض لفكرة أساسية مفادها ارتباط تلك العملية ليس فقط بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية وأيديولوجية صانع القرار بل أيضاً وعلى نفس الدرجة من الأهمية بخصائص الجمهور المستفيد والمنفذ لذا القرار .**

**ولعله يكون من المفيد في هذا الصدد استعراض وجهة نظر علم الاجتماع ، علم النفس بخصوص العوامل المؤثرة في صناعة القرار ، حيث تعددت وجهات النظر ، فمنها من يهتم بأسلوب مراعاة البعد الإنساني ويرى أن احترام الفرد وتحقيق الإنتاجية يمكن أن يسيرا معاً في خطين متوازيين ، ومنها ما يروق له التركيز على الأفكار الأساسية التي أتت بها مدرسة الإدارة العلمية التي حاولت التوصل إلى مقاييس علمية محضة للتحكم في العملية الإنتاجية بافتراض أن الحوافز الاقتصادية هي الدافع الرئيسي الذي يحرك الموظف .**

<u>وبصفة عامة يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار إلى :</u>

**١- الإطار الفلسفي :**

**الإطار الفلسفي الخاص بالعاملين والمتعلمين له تأثير عظيم على صناعة القرار في المنظمات التعليمية القرارات لا ترتبط فقط بالعوامل الاقتصادية ، ولكن يجب أن يؤخذ في الاعتبار الفلسفات التي يمتلكها هؤلاء الذين تضمهم العملية التعليمية ، تنوع الفلسفات بين الأفراد يعطي مؤشر بتنوع الآراء واختلاف وجهات النظر ، وهذا التنوع يجب أن يؤخذ في الاعتبار قبل إصدار قرار .**

**على الجانب الآخر الفلسفات الخاصة بصانعي القرار عندما يشعر صانع القرار أنه ليس هناك تغيير محدد سوف يحدث – هذا بالنسبة لمعتقداته الشخصية – فقد يكون من الصعب تغيير هذه الفكرة . للوصول إلى صناعة قرار فعالة يجب التعرف على الصراعات الفلسفية والتعامل معها في مرحلة مبكرة من عملية صناعة القرار فيجب**

على صانع القرار أن يكون على حذر من أن القرار قد يضطلع بفلسفته الخاصة وفي نفس الوقت قد يكون معارض لفلسفات العاملين معه والمتأثرين بالقرار .

**٢- العوامل الإنسانية :**

تتمثل العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك صانعي القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل في اتخاذ القرار فيما يلي :

- ❀ المهارات المتوفرة لدى صانعي القرار : حيث يلزم توفير عدد من المهارات لدى صانعي القرار مثل ؛ مهارة تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما ، ومهارة تقرير أولويات العمل ومهارة المفاضلة بين البدائل المختلفة ، ومهارة تحديد حجم العمل ومستويات الأداء المختلفة ، ومهارة الاستبصار بالنتائج اللاحقة لتنفيذ القرار ، والقدرة على ترشيد مسيرة العمل بما يحقق أكبر قدر من الجوانب الإيجابية وأقل قدر ممكن من الآثار السلبية .
- ❀ الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة للمدير .
- ❀ الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة
- ❀ عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي

من ناحية أخرى معاونوا المدير المرؤوسين وغيرهم ممن سينفذون القرار أو ينفذ عليهم القرار أو كل من يعنيه القرار أو من يتأثر به أو من سيمسه القرار ويشمل:

- ❀ مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه
- ❀ المشاركة في صناعة القرار . أثبتت الأبحاث أن المشاركة في صناعة القرار في الغالب تكون مفيدة ونافعة ولها مزايا متعددة منها :
  - ❀ القرارات الجيدة تتطلب مشاركة جميع من يتأثر بهم القرار
  - ❀ وجود احتمال قوى للتطبيق الفعال
  - ❀ المساهمة في تحقيق نمو الأفراد من خلال المشاركة في عملية صناعة القرار

- ❀ حدوث تكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة
- ❀ المساهمة في توحيد المنظمة

وأياً كان شكل المشاركة في صناعة القرار . يجب على أعضاء التنظيم أن يكونوا مشاركين فاعلين في عملية صناعة القرار ، مع الإيمان بأهمية واحترام مشاركتهم.

**٣- العوامل التنظيمية :**

وتشتمل على سبيل المثال ما يلي :

- ❀ عدم وجود نظام جيد للمعلومات فبقدر دقة وتوافر المعلومات اللازمة لصناعة القرار بقدر ما تكون مصداقيته ودقته
- ❀ عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي
- ❀ المركزية الشديدة
- ❀ حجم المنظمات التعليمية
- ❀ عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية
- ❀ مدى توافر الموارد المادية والبشرية والفنية للمنظمات التعليمية .

**٤- الوقت المناسب لصناعة القرار :**

يلعب توقيت إعلان القرار دوراً هاماً في نجاح تنفيذ القرار نفسه ، والنقطة الرئيسة في توقيت إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الوقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث ، وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار ، وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤوسيهم بل ينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسة لتوصيل القرارات إلى المستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرؤوسيهم .

**٥- ارتباط القرار بالماضي والحاضر والمستقبل :**

تم تحديث ثلاثة مراحل في الوقت يجب أن تؤخذ في الاعتبار في صناعة القرار :

- ❀ في الماضي ، حيث نمت وتطورت المشكلة وتراكمت المعلومات وأصبحت الحاجة ملحة لقرار
- ❀ في الحاضر حيث يتم إيجاد البدائل ويتم الاختيار
- ❀ في المستقبل حيث يتم تنفيذ القرار وتقوميه

صناعة القرار في الحاضر تتضمن اعتبارات للماضي ، فالحالات السابقة للمواقف الحالية قد تكون مفيدة في مساعدة القائد في صناعة مزيد من القرارات العقلانية .

**٦- جودة الاتصال :**

كثيراً ما تصل القرارات إلى المحيطين والمرؤوسين ولكن بلغة يصعب فهمها ، أو بطريقة تثير الكثير من الأسئلة والاستفسارات مما يؤثر سلبياً على عملية التنفيذ وتفادياً لذلك يلزم:

- ❀ استخدام الطرق المكتوبة في توصيل القرارات
- ❀ الوضوح والبساطة في لغة القرار
- ❀ المنطقية والعقلانية في صياغة القرار.

**٧- العوامل المرتبطة بالتكلفة والعائد :**

تنطوي على تحديد وتقويم كل نفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة وكذلك العوائد المرتبطة بهذه النفقات على مدى زمني معين .

**٨- عوامل أخرى مثل :**

- ❀ التعارض بين أهداف المنظمات التعليمية وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي
- ❀ المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع
- ❀ درجة التقدم التكنولوجي ، في مجالات أنشطة المنظمات التعليمية

- ❀ درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات التعليمية الحكومية مـــع نظيرتهـــا فـــي القطاع الخاص والعكس صحيح

جـ) معوقات صناعة القرار المدرسي :

تواجه عملية صناعة القرار بعض المعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو المطلوب بعضها يخص صانعي القرار ، الآخر يخص المسئولين عن تنفيذ القرار وأخيراً هناك ما يخص التنظيم الإداري وأجهزته ومن أبرز هذه المعوقات

١- قصور في البيانات والمعلومات :

إن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته ، حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب الآتية:

- ❀ المعلومات مفيدة في تحديد المشكلة
- ❀ تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل
- ❀ التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.

لذا تتم عملية صناعة القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة ، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلي :

- ❀ أن يكون القائمين على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية إضـــافة إلى ضعف نظم المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني
- ❀ ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات
- ❀ عدم تدفق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الاتصال.

٢- كثرة البيانات والمعلومات " تـأثير كميـة المعلومـات علـى صـناعة القرار "

يميل بعض صناع القرار للبحث عن معلومات أكثر من المطلوبة لصناعة قرارات جيدة، عندما نحصل على العديد والعديد من المعلومات واحدة أو أكثر من هذه المشاكل سوف تحدث :

- ❀ التأخر في صنع القرار بسبب الوقت اللازم للحصول على هذه المعلومات الزائدة ، هذا التأخر قد يضعف من فعالية القرار المتخذ .
- ❀ تحميل المعلومات فوق طاقتها في هذه الحالة تــوافر العديــد مــن المعلومــات سيؤدي إلى انخفاض القدرة على صناعة القرار ، لأن هــذه المعلومــات فــي صورتها الكلية لا يمكن تقييمها على نحو ملائم . يضاف لذلك أنه عندما نخــزن العديد من المعلومات في الذاكرة ، وخاصة في فترة زمنية قصيرة ، سوف يــتم نسيان كثير منها وخاصة ما تم استقباله أولاً .
- ❀ الاستخدام المتحيز للمعلومات سوف يحدث حيث نجد صانع القرار يختار من بين كل المعلومات المتاحة فقط الحقائق التي تدعم أفكاره أو أفكار كونها مسبقاً.
- ❀ إرهاق عقلي سوف يحدث وسوف يتضح في بطء العمل أبو بطء جودة العمل.
- ❀ قرارات ضعيفة سوف تحدث ، عندما يحدث إرهاق لصانع القرار ، عادة تكــون النتيجة سريعة ، قرارات مهملة أو حدوث شلل للقرارات حيث لا تصنع قرارات على الإطلاق

٣- التردد والخوف في اتخاذ القرار :

ينتاب صانعي القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه ، وينبع الشعور بالحيرة من أسباب عديدة أهمها :

- ❀ عدم وضوح الأهداف في ذهن صانع القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتســم بالغموض ، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة .
- ❀ ضعف القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ، فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الإجابة الصحيحة للمشكلة الخطأ .

- عجز صانعي القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً مـــا يؤدي إلى اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه
- عجز صانعي القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة (سواء أكانت حســـنة أم سيئة) لجميع الحلول الممكنة ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولوياتها
- عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات وممارستها بدرجة غير مرضية
- الضغوط والالتزامات ، كذاتية صانع القرار والتكاليف وغيرها

يجب على القائد أن يدرك العلاقات بين صناعة القرار والتردد في صناعته ، البعض يتردد في صناعة القرار فلا يلجأ إلى صناعة القرار إلا في حالات الضرورة فقط، هذا الاتجاه من القيادة له تأثير سلبي على التعليم في المدارس ، والسبب في ذلك أن التردد في صناعة القرار غالباً ما ينتهي باتخاذ القرار .

### ٤- بيئة القرار :

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات وهما :

البيئة الخارجية والمتمثلة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها

البيئة الداخلية : المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ، فضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فعاليتها ولا يحقق النتائج المرجوة .

### ٥- وقت القرار :

تفرض أحياناً الضغوط الإدارية وقتاً غير كاف على صانعي القرار بحيث لا يتاح له إجراء دراسة ، وبحث مناسب مما يجنب اتخاذ القرار الصواب ، وعدم تحقيق الهدف

منه، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة ، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية .

لذا يمكن القول بأن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملاءمة القرار الصادر للأحداث والوقائع حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة

٦- الجوانب الشخصية والنفسية لصانع القرار :
لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة والتفاعل القائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطر القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل ، والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقات لاتخاذ القرار .

٧- عدم المشاركة في صناعة القرار :
قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصاً على مصلحة العمل ، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية صناعة القرار يمكن أن تضعف الجانب التنفيذي المترتب على اتخاذ القرار . لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي، باعتبارها مظهراً هاماً من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة ، هذا فضلاً عما تكتسبه هذه المشاركة من دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات .

إضافة إلى ما سبق من معوقات في عملية صناعة القرار المدرسي توصلت دراسة نبيل سعد خليل إلى مجموعة أخرى من المعوقات وهي :

- ❀ مشكلة البيروقراطية وهي ما تتصف به الوزارة في سلسلة العمليات التعليمية والتنظيمية والإدارية مما يساعد على صبغ العمل بالمدارس في أنحاء الجمهورية بصورة متقاربة ولا تعطي مجالاً للإبداع والابتكار في عملية صناعة القرارات .
- ❀ مشكلة الأنظمة واللوائح والقوانين التي تحد من صلاحيات المديرين في اتخاذ بعض القرارات ، ويرجع ذلك إلى وحدة النظام التربوي في أنحاء الجمهورية وتوحيد الأنظمة واللوائح والقوانين التي تحدد العمل بالمدارس
- ❀ مشكلة تسلط إدارة المدرسة حيث تتمركز سلطة مركزية القرار في يد الإدارة المدرسية وذلك بسبب تخوفها من مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار ، وضماناً لعدم المساءلة أو لإتباعها الأسلوب التسلطي في إدارتها المدرسية أو بسبب خضوع إدارة المدرسة للقرارات الفوقية الصادرة من الجهات الأعلى

ثالثاً : المشاركة في صناعة القرار :

قديماً كانت القرارات تصنع وتتخذ بواسطة فرد واحد في المؤسسة التعليمية هو المدير ، ولكن تغيرت هذه الصورة بسبب عوامل متفاعلة منها تغلغل الديمقراطية الحديثة في الإدارة

وتضخم حجم المؤسسات التعليمية ، وتشعب واجباتها ومسئولياتها ، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الإنسان على الإلمام بكل شيئ في كل وقت وتحت كل الظروف . كل هذه العوامل وغيرها ساعدت على تزايد الحاجة إلى توسيع دائرة صناعة القرار .

إن إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في صنع القرار يجعل كثيراً منها مبنياً على أساس من العدالة والمنطقية ، الأمر الذي يرغب الكثير من العاملين في تطبيقها والسير بموجبها ، وبذل المزيد من الجهد في تحقيقها ، وإذا كان من القرارات ما يؤخذ بواسطة المجموعة على أساس أنها أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات إلا أنه ينبغي ألا نأخذ ذلك بشكل مطلق فبعض المواقف تحتاج إلى رأي فرد واحد ، والبعض

الآخر يحتاج إلى آراء أفراد عدة ، فالقرارات الروتينية أو القرارات التي يمكن اتخاذها بالرجوع إلى قواعد وإجراءات المنظمة ، من الأفضل أن يتخذها فرد واحد أما القرارات المعقدة وغير الروتينية والقرارات الخاصة بالمشكلات المتعددة الاتجاهات فالأفضل أن يتم اتخاذها بواسطة المجموعة.

إن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار ، وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال . إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار ، وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ومن ثم فإن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل ، ويكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة .

أ) اتجاهات المشاركة في صنع القرار :

هناك اتجاهان يحددان طبيعة وأسلوب المشاركة في صناعة القرارات هما :

**الاتجاه الأول – الاتجاه التقليدي :**

ويقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية اتخاذها ، فالقرارات الاستراتيجية تتخذها أما القرارات العادية فهي من اختصاص المستويات الأدنى

ويعاب على هذا الاتجاه صعوبة تطبيقه عملياً حيث يتطلب التزام كل مستوى من التنظيم بدوره المحدد والاختصاصات الرسمية له ، وعدم تجاوز هذا الدور بالإضافة إلى وجود معايير للتمييز بين أنواع القرارات المختلفة

**الاتجاه الثاني – الاتجاه الحديث :**

ويقوم على أساس اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء وتعاونهم معاً في اتخاذ القرار ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء ، وهناك فريق من المديرين والرؤساء يلجأون

إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار ، أو يتصل بمصالحهم مباشرة لكي يضمن تعاونهم الاختياري والالتزام بالتنفيذ ، الأمر الذي يحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين وييسر من مهمة الرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية ويساعد على تحسين نوعية القرارات ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال لانسياب المعلومات والبيانات. ومن هنا كان من الضروري اشتراك المعلم في اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها من مستويات الإدارة المختلفة سواء في المدرسة أو خارجها ولعل ذلك يتوقف على نوع الإدارة المتاحة في الداخل والخارج بل يتوقف أيضاً على نوع الإدارة السائدة في المجتمع ككل .

ب) أهمية المشاركة في صناعة القرار :

هناك ثلاث قضايا جدلية حول أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار المدرسي وإدارة المدرسة .

١- أن هناك دليلاً واضحاً على رغبة المعلمين للمساهمة وبطريقة شاملة ومتكاملة في إدارة مدارسهم . وهذا الأمر يعكس مدى اهتمام المعلمين بالمجتمع الخارجي واهتمامات العاملين فيه وانعكاس ذلك على قراراتهم المدرسية وآثارها في حياتهم وعملهم . وهذا ما يوضحه دافيز Davies في دراسته الميدانية على ٥١ رئيساً لأقسامهم المختلفة في المدارس الثانوية ، حيث أظهرت الدراسة مدى اهتمامهم ومشاركتهم الإيجابية في صناعة القرارات المدرسية ، وذلك في المجالات التالية :

٢- القرارات بشأن توزيع المصادر والإمكانات في المدرسة

٣- القرارات بشأن استخدام ميزانية المدرسة

٤- القرارات بشأن ترقية رؤساء الأقسام داخل كل قسم

٥- القرارات بشأن استخدام الإعانات المقدمة من المجتمع

٦- القرارات بشأن الاحتياجات من الأدوات والأجهزة الخاصة بالمدرسة

٧- القرارات بشأن تصميم وتحديد المناهج والمقررات الدراسية على مستوى المدرسة وعلى مستوى القسم

٨- القرارات بشأن توزيع المعلمين على الفصول الدراسية

١- يمكن التسليم بأن الكيفية التي تتم بها صناعة القرارات تكون أفضل في حالة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار . كما أن الرؤساء ليس في إمكانهم التحكم في الحريات والآراء وأن مشاركات الأعضاء تزيد من الخبرات والمهارات التي يمكن أن تساهم في حل المشكلات . وأن المساهمات والمشاركات تعمل على زيادة الاقتناع والرضا الوظيفي للمشاركين في هذا القرارات كما تؤدي الاهتمام والولاء لتنفيذ سياسة المدرسة .

٢- إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس هامة للغاية لأنهم يتحملون مسئولية التطبيق للتغيرات في سياسة المدرسة أو التعليم ، ولهذا فإن المعلمين يتمتعون بحرية وإلى حد كبير من الأنشطة التي تتم داخل الفصول الدراسية مع طلابهم . وهذا نتيجة طبيعية لمكانتهم المهنية والوظيفية ، والمناقشات التي تتم بينهم في مجال العملية التعليمية وتوجيهها بطريقة غير مباشرة .

جـ) الدرجات المتفاوتة للمشاركة :

تقسم درجات المشاركة إلى :

١- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا والغرض منها فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات والواجبات حتى يتكون روح الفريق بينهم ويصبحون أكثر شعوراً بالمسئولية .

٢- درجة الاستشارة : وفيها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التي تتعلق بأمورهم ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرارات في ضوء الاستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه .

٣- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار :

❀ تفويض السلطة وهو : تخويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى ، ونقل بعض الصلاحيات في من مستوى إدارى معين إلى مستوى إدارى أدنى ، وبهذا يصبح التفويض جوهرة نقل لبعض المسئوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسئولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض .

❀ تتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر هي :

١- تحديد الواجبات والوظائف المطلوب أدائها
٢- منح سلطة كافية للمرعوس لتحقيق النتائج المتوقعة
٣- مساءلة وحساب المرعوس

❀ المبادئ اللازمة التي يقوم عليها التفويض

١- قانونية التفويض : أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرئية

٢- جزئية التفويض : أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات

٣- علنية التفويض : يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة وأن يكون صريحاً لا ضمنياً

٤- أن يكون التفويض مكتوباً : وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم

٥- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بمـــا يضـــمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه ، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقت لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه ، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

٦- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة

٧- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث أنـــه المسئول الأول عن تلك الأعمال

٨- توضيح حدود المسئولية بين المفوض والمفوض

٩- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي

١٠- صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية ، بحيث لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب ، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشـــخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل

مستويات التفويض :

التفويض الكامل المتكامل هدف يتريث كل مدير كفء واع إلى الوصول إليه ولكن بصورة متدرجة نامية ، ومن البديهي أن يتريث المدير أو المشرف في تفويض كامل للسلطة المتصلة بعمل أو مهمة ما لمرؤوس حديث العهد لم تنضج لديه الكفايات اللازمة من معارف ومهارات يحتاجها في أداء المهمة بصورة كاملة ، ولكي يتمكن المدير من تحقيق التفويض المتكامل لابد له من التعرف على المستويات الثلاثة للتفويض وهي :

المستوى الأول :

حدد للمرؤوسن ماذا يجب أن يعمل وكيفية أداء العمل ، واترك له حرية سرعة أو معدل الأداء ومراقبة مستوى الجودة

المستوى الثاني :

**حدد للمرؤوسين ماذا يجب أن يعمل وحسب واترك له حرية اختيار الأسلوب ومعدل الأداء ومراقبة مدى الجودة التي يتم بها العمل**

المستوى الثالث :

**حدد الأهداف المنشودة واترك للمرؤوسن حرية تحديد واختيار ماذا يعمل ، كيف يؤدي العمل ، سرعة ومعدل الأداء والإنجاز ، ومستوى الجودة في الإنجاز**

**إذا توفرت المهارة التفويضية لدى المديرين فإن التفويض يحقق عدة مزايا بالنسبة للرؤساء للمرؤوسين يمكن حصر بعضها في :**

بالنسبة للرؤساء : يحقق المزايا التالية :

**١- زيادة الوقت الحر للرئيس بما يؤدي إلى إدارته لوقته بفاعلية**
**٢- دعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المؤسسة (المدرسة)**
**٣- تحسين جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة**
**٤- زيادة فاعلية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء**

بالنسبة للمرؤوسين : يحقق المزايا التالية :

**١- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين**
**٢- زيادة فاعلية الإدارة وارتفاع معنويات المرؤوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم**
**٣- زيادة التزام المرؤوسين بأداء المهام مع زيادة ولائهم للمدرسة حيث أن تفويضهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى تفهم العمل والدافعية لإنجاز العمل**

د) العوامل المؤثرة على المشاركة :

**هناك عاملان يوضحان إلى أي مدى تكون عملية المشاركة في صناعة القرار معقدة وهما : مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار ، ودرجة الصراع حول الأهداف المراد تحقيقها وهذان العاملان موضحان في الشكل التالي**

**شكل (٧)**
**درجة تعقيد القرارات الجماعية**

**(الصراع حول الهدف)**

١) مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات :

هناك ست أوضاع لعملية المشاركة تزداد فيها عملية التعقيد تدريجياً

**أ- المدير يقوم بمفرده بخطوات صنع القرار واتخاذه ثم يعلنها على المعلمين الذين يتوقع منهم تنفيذها**

**ب- المدير يقوم بمفرده بخطوات صنع القرارات ولكنه هنا يقدم بعض المحاورات والتبريرات لاتخاذ القرار**

**ج- المدير يقوم باتخاذ الخطوات الأولى في عمليات صنع القرار ثم يقدمها للأعضاء لاختيار الحل الأفضل وهنا يمكن التعديل أو التحرير في النموذج أو الحلول المطروحة من جانب المعلمين بعد المناقشة بينهم**

د- المدير يدعو الزملاء في المدرسة للمشاركة في المراحل المبكرة من خطوات صنع القرار ثم يقوم هو باتخاذ القرار النهائي

هـ- المدير يشرك المعلمين في كل مراحل صنع القرار ، ولكنه يحدد المعيار الذي يتحدد في ضوئه اختيار الحل المناسب

و- المدير يتحول إلى عضو عادي في المجموعة التي تقوم بصنع واتخاذ القرار

وهكذا تصبح عملية صناعة القرار واتخاذه أكثر تعقيداً مع كل مستوى من مستويات إشراك الجماعة فيها .

## ٢) درجة الصراع حول الأهداف :

من الممكن أن ينشأ عن صناعة القرار الجماعي ثلاثة أنواع أو أنماط – على الأقل – من الصراع حول الهدف ، ففي المستوى الأدنى من التعقيد ، لا يكون هناك صراع في الجماعة حول الأهداف التي يسعى الأعضاء إلى تحقيقها ، وفي هذه الحالة يحقق أعضاء الجماعة المستوى المرضي من الأهداف .

أما الموقف الذي يتخذ فيه قرار يكون واحد أو أكثر من الأهداف أو البدائل غير مقبول لدى واحد أو أكثر من الأعضاء ، تكون درجة التعقيد أكبر من سابقتها، وفي موقف كهذا ، ويطلق عليه اصطلاحاً " توازن الصراع " تتطلب عملية اتخاذ القرارات معالجة ذلك الصراع

وتتراوح هذه المعالجة بين اتخاذ الرئيس للقرار ، إلى الإقناع ، أو تكوين ائتلاف بين الأعضاء واستخدام المناورات والأساليب الأخرى التي تفضي إلى إجماع الأعضاء ، أما الموقف الذي يبلغ الصراع فيه الدرجة القصوى فيسمى " بالنظام المفتوح " وفي هذه الحالة يدخل أفراد من خارج الجماعة في اتخاذ القرار وفي وضع كهذا تكون كثير من الأهداف غير معروفة ، وبالتالي يصعب التنبؤ بتعارض المصالح بين أفراد

الجماعة والأطراف الخارجيين ، وقد يتطلب القرار في مثل هذه المواقف ، الاستجابة المتدرجة أو المتزايدة للمشكلات حال نشوئها ، كما تستخدم في مثل هذه المواقف المناورات لحل الخلافات بين أفراد الجماعة والأطراف الأخرى التي يؤثر فيها القرار ويختلف هذا الموقف عن الموقفين السابقين من حيث درجة غموض البيئة التي يتخذ فيها القرار. إذ لا يلزم متخذي القرار – في هذه الحالة – معالجة الصراع فيما بينهم فحسب ، بل لابد من التعامل مع الضغوط غير المحدودة من أفراد خارج الجماعة .

هـ) طرق وأساليب صناعة القرار بالمشاركة :

تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن ابتاعها في صناعة القرار عن طريق المشاركة ويتوقف استخدام أي من هذه الطرق والأساليب على طبيعة المشكلة أو موضوع القرار، كما أنه يمكن استخدام أكثر من طريقة أو أسلوب لحل نفس المشكلة ، وسوف نعرض باختصار بعض أهم هذه الطرق والأساليب .

١) <u>القرارات بالأغلبية – القرارات الجماعية :</u>

هناك العديد من ممارسات القرارات الجماعية ، وهي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي ، ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل .

أ- أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يصنع القرار وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقويمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع ، ثم ينفرد المدير بمسئولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة .

ب- أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي ، وهنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة المناقشة وتنميتها والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي ، يلي ذلك اقتراع أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار . فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار ، اتخذ هذا القرار وكان نافذاً

ج- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي . وهنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار ، فإذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار فوجود خمسة أفراد في الجماعة وكلهم موافقين يعني هذا إجماعاً ، ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني أغلبية ، وفي حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة وانقسام العدد إلى نصفين ، يرجح أحياناً جانب الرئيس ، فتؤخذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس .

من أهم نقائض هذه الطريقة : الوصول إلى ما يسمى بالحل الوسط للمشكلة وذلك لإرضاء جميع الأطراف بغض النظر عن درجة الدقة والموضوعية في التعامل مع المشكلة أو تحديد البديل الأفضل للوصول إلى الهدف ، ويضاف إلى ذلك أن المناقشات التي قد تدور إذا لم تكن موجهة التوجيه الجيد فإن هذا يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

٢) اللجان :

وهي أكثر صيغ المشاركة في صنع القرار شيوعاً . حيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع ، تبويب ، وتحليل المعلومات للتوجيه بقرار أو لصنع قرار.

وقد تكون اللجنة مؤقتة أو خاصة لبحث موضوع محدد أو دائمة تجتمع دورياً لمعالجة مواقف أو مشكلات يتكرر حدوثها .

يتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة ويكامل ويطور المفاهيم والمدركات ، فضلاً عن موازنة الآراء ووجهات النظر تسهم في التوصل لقرار بعيد عن الرؤى الشخصية الضيقة ، وهذا ممكن بشكل خاص إذا حسن اختيار أعضاء اللجنة وهيأت لهم المعلومات والظروف المناسبة والمساعدة على أداء جماعي فعال ، لكن يعيب اللجان ما قد يؤدي إلى النقاش وتباين الآراء من تكرار الاجتماعات واستطالة الوقت . وسيؤدي بطء البت وصنع القرارات لتعطيل العمل .

كذلك تميل اللجان للتوصل لأنصاف حلول بدلاً من قرارات حاسمة ، وقد يمارس أحد أو بعض الأعضاء ضغوطاً على الآخرين لفرض رأي ، ومع ذلك يمكن للجان أن تقدم إسهاماً جيداً في صنع القرار إذا أحسن اختيار أعضائها وتنظيم أعمالها ، وزودت بتجهيزات معلوماتية / أو إحصائية في تبويب وتحليل ، وحفظ ودراسة واسترجاع المعلومات .

**٣) أسلوب شجرة القرارات**

هي عبارة عن طريقة محددة لعرض وتصوير البدائل المتاحة أمام متخذ القرارات في مواقف معينة والآثار المترتبة على كل بديل وعلى الرغم من انه يمكن استخدام شجرة القرارات في حالة وجود جدول للعائد المشروط لقرار في موقف واحد إلا أنه يمكن استخدامها أيضاً لمعالجة حالة القرارات ذات المواقف المتتالية .

ويفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية صناعة القرار بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته ، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار .

ويمكن تمثيل هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي :

أ- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع القرار

ب- الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل

ج- القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محدد

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات الخطوات التالية :

١-تحديد المشكلة
٢-تحديد الحلول أو القرارات البديلة
٣-تحديد التصرفات أو الأحداث الممكنة لكل قرار على حدة
٤-حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة
٥-حساب العائد أو الناتج من كل تصرف أو حدث
٦-اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة

وتتكون شجرة اتخاذ القرارات من بعض الرموز الأساسية المتعارف عليها :

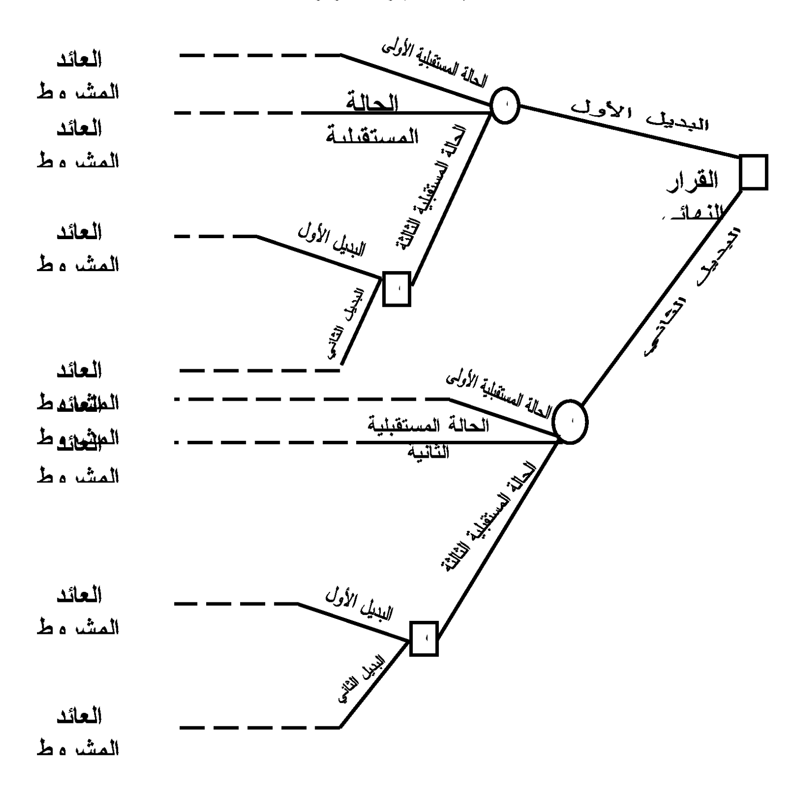
**المربع الصغير والذي استخدم للتعبير عن نقطة يبدأ منها فرع يمثل كل منها بديل متاح أمام متخذ القرار ولذلك فإن هذا المربع الصغير يعبر عن نقطة لاتخاذ القرار**

**الدائرة الصغيرة والتي تستخدم أيضاً للتعبير عن نقطة يبدأ منها فرع ولكن كل منها يمثل حالة مستقبلية سوف يواجهها متخذ القرار ولذلك فإن تلك الدائرة الصغيرة تسمى الحدث الممكن .**

ويمكن تصور قراءة الشبكة من اليسار لليمين على النحو التالي :

**شكل (٨)**

**هيكل شجرة القرارات**




واعتماداً على فكرة القيم المتوقعة للعائد يمكن الوصول إلى أفضل القرارات عن طريق الوصول للقيمة المتوقعة للعائد لكل قرار واختيار البديل الذي يعظم قيمة العائد ، وطريقة المعالجة باستخدام شجرة اتخاذ القرارات تعتمد على أن نبدأ من أطراف الشجرة

**٤) أسلوب دلفاي :**

يعتبر أسلوب دلفي أحد الطرق التي تعتمد على الاستقصاء الموجه إلى مجموعة من الأعضاء المختارين للمساهمة فى حل مشكلة معينة تم تحديدها بشكل واضح وبدقة وهو من الأساليب الأكثر تعقيداً أو جهداً في اتخاذ القرارات الجماعية . يتمتع هذا الأسلوب بتوفير المعلومات الشخصية المتجمعة للمشاركين دون التضحية بالقيم والمعتقدات الخاصة بكل عضو مشارك لأنه لا يتطلب حضوراً فعلياً لأعضاء الجماعة في جلسات محددة .

ويعتبر أسلوب مناسب في المواقف التي تتصف بعدم التأكد وتنطوي على درجة عالية من المخاطر والحساسية ، كما أنه يعكس النمط الديمقراطي في عملية اتخاذ القرار.

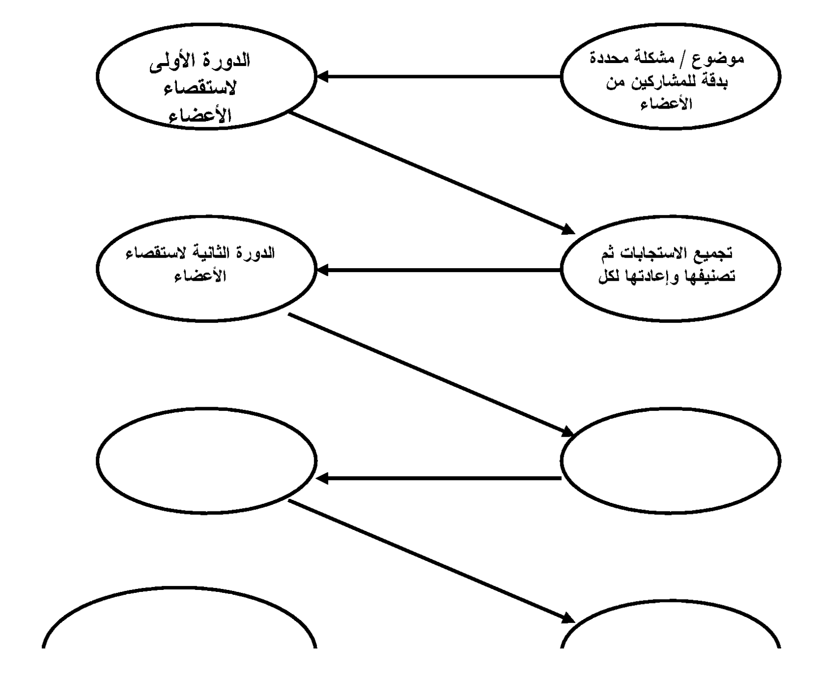
## ويقوم هذا الأسلوب على الخطوات التالية :

❀ يتم تحديد المشكلة بدقة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع الحلول الممكنة لها عبر مجموعة من الاستبيانات دقيقة التصميم

❀ تجمع الإجابات وتلخص وترفق باستبانة جديدة محدد بهـا نفـس المشـكلة ويطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم فـي ضـوء ملخـص النتـائج الخاصة بالدورة الأولى ، والتي في العادة تثير لدى الأعضاء التفكير في حلول جديدة أو تؤدي إلى تغييرات في مواقفهم الأولى أو قد تدعمها .

❀ يتم تكرار العملية السابقة عدة مرات – حسب الحاجة – حتى يمكن الوصـول إلى حل مقبول للمشكلة .

يتضح من الشكل التالي الملامح الرئيسية لأسلوب دلفاي في اتخاذ القرار .



شكل (٩)

هيكل أسلوب دلفاي

ولا يصلح أسلوب دلفاي إلا في عملية صنع القرارات المتعلقة بمشاكل معينة مزمنة ومعروفة بشكل دقيق ويغلب عليها الطابع التقديري ، بالإضافة إلى الوقت الطويل الذي تستغرقه عمليات المداولة وتجميع الآراء . وإن كان من أهم مميزات هذا الأسلوب عدم وجود تأثير لضغوط الجماعة على الأعضاء ، وأيضاً زيادة عدد الأعضاء الذين يمكن إشراكهم في إبداء الرأي وصنع القرار .

٥) العصف الذهني :

وهذا الأسلوب أو الطريقة عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة . وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل .

### ٦) طريقة المجموعة الإسمية :

تم تصميم طريقة المجموعة الإسمية للتغلب على مشكلات التفكير الجماعي ولتحسين عملية صناعة الجماعة لقرارتها .

فالمجموعة الإسمية عبارة عن اجتماع رسمي للأعضاء يسير على النحو التالي:

- ❀ يعبر كل عضو من المجموعة عن أفكاره وآرائه حول المشكلة والحلول التـــي يراها كتابه دون التشاور مع الأعضاء الآخرين
- ❀ بعد انقضاء فترة زمنية قصيرة (بين عشر دقائق أو خمسة عشـــر دقيقـــة) ، يقوم كل عضو بعرض آرائه على الاجتماع بطريقة منظمـــة وعلـــى أســـاس دوري ، وبحيث يعرض العضو رأياً واحداً أو فكرة واحدة في كل مرة يأتيـــه دوره .
- ❀ عند تقديم فكرة من قبل أي عضو . يقوم مسجل الاجتماع بكتابتها على لوحة أو سبورة وتستمر هذه العملية حتى يتم تسجيل كل الأفكار المطروحة ودون الإشارة إلى مصدرها
- ❀ تتم مناقشة كل الأفكار من حيث جدارتها وجدواها وكل مميزاتها الأخرى
- ❀ يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع

وبحقق استخدام طريق المجموعة الإسمية فـي صـناعة القرار عدة مزايا من أهمها:

- ❀ الحصول على أفكار عديدة وابتكارية لحل المشكلة موضوع القرار
- ❀ التركيز المستمر والمتصل على المشكلة
- ❀ المساواة بين الأعضاء من مرحلة البحث والاختيار والـــتخلص مـــن ضـــغوط المجموعة

❀ إمكانية غلق باب النقاش في وقت مناسب ، مما يؤهل هذا الطريقة للاستخدام عند اتخاذ القرارات الهامة والمعقدة .

و) مقومات ومعوقات صناعة القرار بالمشاركة :

هناك اتجاهين أساسيين لصناعة القرار في أي منظمة الطريقة الأوتوقراطية وفيها يصنع القائد القرار الخاص بالمجموعة والطريقة الجماعية حيث تقرر المجموعة ما ستفعله .

الطريقة الأتوقراطية : يقوم المدير بصناعة القرار بناءً على المعرفة التي جمعها بعد ذلك يشرح القرار للمجموعة للحصول على موافقتهم عليه

في بعض الدراسات الوقت اللازم لهذه القرارات يكون مشابه للآتي :

صناعة القرار ٥ دقائق ، شرح القرار ٣ دقيقة ، الموافقة عليه ٣٠ دقيقة عن طريقة المجموعة : المجموعة تشارك في الأفكار والتحليل الخاص بها ، والموافقة على تطبيق القرار – أشارت الدراسات أن المجموعة غالباً لها قيم ومشاعر ورد فعل مختلف تماماً عما يعتقده المدير عنهم . لا أحد يعرف المجموعة وما تفضله مثل المجموعة نفسها ، الوقت اللازم لذلك كما يلي :

المجموعة تصنع القرار ٣٠ دقيقة ، شرح القرار صفر دقيقة ، الموافقة عليه صفر دقيقة بوضوح ومن وجه النظر الفعالة صناعة القرار الجماعي أفضل الأكثر من ذلك لوحظ في العديد من المرات أن الناس تفضل تطبيق الأفكار التي يعتقدون فيها لأنهم سوف يعملون بجد لتطبيق أفكارهم أكثر من تطبيقهم لأي فكرة مطروحة عليهم من الآخرين .

لقد بدأ خبراء الإدارة والمديرون المعاصرون يلمسون بوضوح الآثار الطيبة لتوسيع قاعدة المشاركة في صناعة القرارات وأدركوا أن تلك المشاركة يمكن أن تحقق بعض المزايا

١) مزايا المشاركة في صناعة القرار :

- تسهم المشاركة في صناعة القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المـــديرين أو صانعي القرارات ، بدلاً من تركيز السلطة الذي يقتـــرن بمحدوديـــة عـــدد صناع القرار وتزايد الضغوط عليهم ، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لصنع القرار
- تكامل معلومات ، آراء ، تجارب وأفكار المشاركين في عملية صـــنع القـــرار فللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار . وإذا اتفقنا على أن المعلومات هي الزاد الأساسي لكافة مراحل هذه العملية فإن تضافر أكثر من شخص لصنع القـــرار يسهم في تهيئة هذا الزاد بقدر كاف
- يستطيع المشاركون في صنع القرار – باقتناعهم بـــه – أن يحســـنوا تقـــديم القرار لزملائهم ، وأن ينقلوا إليهم هذا الاقتناع وأن يسهموا معهم في حســـن تنفيذ القرار
- يغلب أن تأخذ المجموعة اتجاهاً وسطاً بين التفاؤل والتشـــاؤم ، أو بـــالأحرى بين المخاطرة والتحفظ لاسيما في مرحلة تقييم البدائل . بينما قد يجنح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.
- تؤدي مشاركة أفراد المجموعة في صناعة القرار إلى زيادة التـــزام الأفـــراد بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ
- من خلال المشاركة يتم تخفيف العبء على عاتق المدير
- القرار الجماعي يفتح باب الإبداع من قبل الأشخاص المشاركين فيما يتعلـــق بالحلول المقترحة ، ومن ثم يصبح القرار المتخذ على درجة عالية من الجودة ، وأكثر قبولاً لدى القائمين على تنفيذه.
- من خلال المشاركة يشعر الفرد بإشباع حاجاته للانتماء وزيادة درجة رضـــاه الوظيفي ، وأنه عضو فعال في مجموعة مهمة ، ويدرب الفرد على الاتصـــال الفعال داخل المجموعة

- ❀ تمكن المشاركة أفراد المجموعة من زيادة فرص التعاون بين الأفــراد لحــل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتيسر فــرص التنســيق بيــنهم ، وكذلك تنمية وتقوية روح الفريق.
- ❀ تقبل التغيير : بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفــراد التنظــيم إعاقته والتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل مــن يهمهــم أمــر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم وخارجه ، الأمر الذي يجعلهــم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشاركون في اتخاذ القرار
- ❀ تحقيق كفاية العمل : إن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار يــؤدي إلــى زيادة معدلات الإنتاج والتحســن الواضــح فــي العلاقــات بــين الرؤســاء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسئولية بنفس راضية
- ❀ تحسين نوعية القرارات الإدارية : نتيجة لقدرة المرؤوســين علــى إظهــار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشــافها ، من هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقــائق إلى الرؤساء .
- ❀ توفير مناخ مناسب للعمل : تخلق عملية المشاركة جواً مناسباً للعمــل داخــل المنظمة ، لأن العامل لم يعد يحس علمية الانفصال بينــه وبــين رؤســائه ، وستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً ، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبناها
- ❀ الإنصاف والعدالة الاجتماعية : تعتبر المشاركة عاملاً مــن عوامــل تحقيــق العدالة الاجتماعية ، إذ تصبح السلطة بفضل المشاركة ديمقراطية وإنسانية .

ويمكن التعبير عن الأسباب والمزايا السابقة على النحو التالي :

فعالية عملية اتخاذ القرار الجماعي = مجموع الجهود الفردية البسيطة + أثر التجميع – الآثار السلبية المترتبة على العملية الجماعية حيث يمثل مجموع الجهود الفردية المستقلة ميزة إيجابية توضح أنه كلما زاد عدد الأفراد المشاركين – إلى حد معين – كانت المعلومات المستخدمة في صناعة القرار أفضل .

وبما أنَّ أثر التجميع ميزة إيجابية قوية تمثل ما عرف اصطلاحاً بأثر " التعاضد " – وفي الواقع ، فإن التفاعل بين الأفراد وطرح الآراء والأفكار وتنقيحها يفضي إلى قرار جماعي يفوق أفضل قرار فردي.

٢) الآثار السلبية (المعوقات) المترتبة على المشاركة هي :

- ❀ البطء في الوصول إلى القرارات نتيجة النقاشات والاجتماعات المتكررة وبذلك نجد أن عملية صناعة قرارات جماعية تحتاج إلى تكلفة زمنية أكبر من عملية اتخاذ القرار الفردي
- ❀ الرهبة من المواجهة الجماعية قد تمنع بعض الأشخاص من التعبير عن وجهات نظرهم
- ❀ النقاش والجدل قد يحدث نوع من التحول عن الموضوع الجوهري الذي يراد أن يتخذ بصدده القرار إلى مواضيع هامشية.
- ❀ أثر تقييم الفرد لأفكاره داخلياً على المشاركة الجماعية ، حيث تظهر هذه المشكلة إذا شعر الفرد أن فكرته قد لا تكون بنفس الجودة مثل أفكار أخرى قدمت أو تختلف فكرته عن فكرة رئيس الجلسة ، أو قد يشعر بأن فكرته غير واقعية ويتم ذلك كله قبل تقديمه لفكرته ، في حين أنَّ مثل هذه الأفكار التي امتنع الفرد عن إظهارها في الجلسة قد تكون مبتكرة ، وأفضل من أفكار قدمت
- ❀ من أخطر سلبيات عملية صناعة القرار الجماعي وجود ظاهرة – التفكير الجماعي **Groupthink** وتتمثل هذه الظاهرة في أن يلجأ الفرد إلى الالتزام بمعايير الجماعة التي ينتمي إليها وإظهار ولاءه لها ، وبالتالي فهو لا يفكر أو يناقش المشكلة بشكل موضوعي، ولكنه يفكر فيها من خلال انطباعاته وإدراكه لاتجاهات المجموعة ومعرفته لرغباتهم ومشاركته في اتخاذ القرار ليس لحل المشكلة بدرجة كبيرة ولكن لإظهار الولاء للجماعة التي هو عضو فيها.

❀ مشاركة غير المختصين وقليلى الخبرة ضروري جداً كحالة ملازمة للديمقراطية كما أن محاولات الاقتصار على الأفراد الذين بلغوا مستويات عالية من الخبرة أو المناقشة المؤثرة للصالح أو الصد يعتبر ضد روح المشاركة الجماعية

❀ أساليب المشاركة في صنع القرارات المدرسية ، قد تكون صعبة التحقيق أو الاتفاق مع وجهة النظر الخاصة بأن المدير يظل المسئول أمام السلطات التعليمية المحلية وبقية المؤسسات أو السلطات الخارجية. فالمشاركة تمثل البعد الداخلي للديمقراطية والمسئولية يمكن اعتبارها العنصر الخارجي للديمقراطية

❀ إذا كانت المشاركة قليلة القيمة بناء على ما سبق في إيضاح التناقض بين الديمقراطية والمسئولية ، والسلطة الرسمية للقادة ، فإن هذا يؤدي إلى الشعور باللامبالاة أو الفتور من جانب المعلمين ، ومن ثم فإن الراغبين منهم في الاشتراك في صناعة القرارات قد يؤيدون أي محاولة للتشكيك في أهمية الأساليب الجماعية

❀ عملية المشاركة في صناعة القرار داخل المدارس لا يمكن أن تتم إلا بتأييد من المدير وهو الذي بدوره صاحب القرار والتأثير الكبير على نوعية القضايا والموضوعات القابلة للحوار والمناقشة ، كما أنه يمتلك حق الفيتو في رفض القرارات غير المقبولة منه أو من الإدارة

❀ أخلاق المشاركة تتطلب أن يتم اتخاذ القرار بالموافقة والإجماع كلما أمكن ذلك بدلاً من الرجوع في كل لحظة إلى عمليات التصويت والاقتراع ، كما أن محاولات تحقيق الإجماع قد يؤدي إلى اتخاذ إجراءات من شأنها تضييع الوقت بسبب الرجوع إلى لجان مختصة للمزيد من المعلومات أو أخذ آراء بعض الجهات الأخرى والتشاور معها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات الخارجية لذلك تبدو صناعة القرار بطيئة وثقيلة أو مرهقة وفي كثير من الأحوال تكون ملتوية أو متعرجة وفيها ضياع الوقت.

❀ شيوع المسئولية بين أعضاء فريق صنع القرار بحيث يتعــذر تحديــد مــدى إسهام كل عضو إيجابياً أو سلبياً في عملية صنع القرار

على أن هذه السلبيات لا تعني عدم الأخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ ، كما أن صنع القرار جماعياً لا يعني إطلاقاً التشكيك في قدرات المدير

حقيقة إن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعني إلغاءه ، بل تشير لأهمية توفير مقومات نجاحه وإزاحة الأسباب المؤدية إلى فشله .

وبعد

فقد تناول هذا الفصل " صناعة القرار المدرسى : طبيعته – أنماطه – معوقات صناعته ثلاثة محاور بعد التقديم ، عرض المحور الأول " لصناعة القرار المدرسى : ماهيته ومراحله " وتتضمن المحور الثانى أنماط القرار المدرسى والقوى المؤثرة بجانب مقومات صناعة القرار وأهم معوقاته . بينما ختم هذا الفصل بالمحور الثالث والذى أشار بدوره إلى ضرورة المشاركة فى صناعة القرار المدرسى وأهميتها وأبرز وسائطها.

## الفصل الخامس

# إدارة الاجتماعات المدرسية
# طبيعتها -أساليبها -مقومات ومعوقات إدارتها

تقديم:

أولاً : طبيعة الاجتماعات المدرسية .

ثانياً : إدارة الاجتماعات المدرسية .

ثالثاً : مقومات ومعوقات إدارة الاجتماعات المدرسية .

رابعا : معايير الجودة التعليمية مدخل لإدارة الاجتماعات وصياغة القرار ضرورة عصرية.

## الفصل الخامس

# إدارة الاجتماعات المدرسية

# طبيعتها -أساليبها -مقومات ومعوقات إدارتها

### تقديم

يُعد توافر نظم الاتصالات في المدرسة شرطاً رئيساً ولازماً لوجود المدرسة واستمرارها ، لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال هذه الاتصالات .

وإذا كانت الاتصالات مهمة في المؤسسات غير التعليمية لأنها تمثل عملية أساسية من العمليات الإدارية بهذه المؤسسات ، فهي أكثر أهمية في المؤسسات التعليمية حيث لا تمثل عملية إدارية فقط بل أنها تمثل الوسيلة التعليمية والتربوية في المدرسة بالإضافة إلى أنها أداة لتحقيق المهام الإدارية .لذا تأخذ الاتصالات في المؤسسات التعليمية طابعاً مميزاً وفريداً وخاصاً لا يمكن أن يوجد بصورة مماثلة في أية منظمة أخرى.

وتهدف الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية إلى :نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين لكى يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية - تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل المنظمة التعليمية الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات وعدم تضيع الوقت في القيل والقال -إمداد الرئيس بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة والعمل على إقناع الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات

ويبين الشكل التالي أن عملية الاتصال تتكون من خمسة عناصر

شكل (١٠) لبيان
عناصر عملية الاتصال

وعملية الاتصال طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل مستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية وحتى تتم عملية الاتصال يجب توفر خمسة عناصر أساسية هي =المصدر -الرسالة -قناة الاتصال -المستقل وأخيراً التغذية المرتدة .

كما يوجد أكثر من طريق يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال في المدرسة فعملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها ينظر إليها من عدة زوايا منها : الاتصال المخطط وغير المخطط ، الاتصال الرسمي وغير الرسمي ، الاتصال الرأسي والأفقي ، الاتصال الصاعد والهابط ، الاتصال الكتابي والشفهي

تتعدد وسائط الاتصال المدرسي فمنها المقابلات والمكاتبات المدرسية بجانب التقويم المدرسي وهناك أيضاً الاجتماعات المدرسية ()ويمكن التعرف على طبيعة الاجتماعات المدرسية ومقومات إدارتها وأبرز معوقاتها وأهم طرق وأساليب إدارتها على النحو التالي :

### الاجتماعات المدرسية :

الاجتماعات المدرسية ضرورة لا غنى عنها بسبب الفروق الكبيرة بين العاملين في المدرسة في كثير من الأمور :في قدراتهم الخاصة ، وفي مقدار ما اكتسبوه من خبرة ، وفي كفايتهم المهنية ، وفي تصورهم للتربية وفي حرصهم على النمو المهني ، وهذه الفروق كفيلة بأن تتأصل وتتعمق إلى درجة يصعب معها الإسهام في

النهوض بالمجتمع، وتحقيق الأهداف التي تحرص المدرسة على تحقيقها ، ما لم تكن هناك اجتماعات مدرسية تحاول تضييق شكل الخلاف ، وتقريب المسافات بين هذه الفروق

فالمدرسون يميلون إلى "الفردية "كل منهم يميل إلى أن يؤدي عمله الخاص بطريقته الخاصة ، دون اعتبار -في أغلب الأحوال -لما يحاوله زملاؤه المدرسون . وليست هناك وسيلة غير اجتماعات المدرسين ، تقودهم إلى تقدير المسئولية المشتركة ، والإيمان بقيمة العمل الجماعي ، واستغلال الفرص التي تتاح لهم للقيام به ، وإلى المشاركة الإيجابية ، الفعالة في القيام بالخدمات التربوية العامة ، وتحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها ولكن ما طبيعة الاجتماعات المدرسية وما هي أهم أنواعها وما أهميتها وأهدافها ؟ هذا ما سوف يتم شرحه في السطور التالية :

## أولاً :طبيعة الاجتماعات المدرسية :

(١) المفهوم :

قد ينظر للاجتماعات على أنها تفاعل المجموعة في ضوء هدف واضح ومعلومات وفي رأي آخرين هي أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور أو أفضل الوسائل للاتصال لحل المشكلات بمختلف أنواعها في المنظمة ما بين الأفراد وبين الوحدات المختلفة.

وتعتبر الاجتماعات بين الأفراد ظاهرة اجتماعية مميزة للسلوك البشري والمجتمعات الإنسانية تتم بين فردين أو أكثر وذلك لتبادل المنفعة أو لتحقيق مصالح مشتركة ، وللاجتماع ثلاثة أركان لابد من توافرها .

١.وجود جماعة من الأفراد بينهم علاقات ولهم أهـداف مشـتركة يرغبـون فـي الاجتماع في مكان واحد

٢.وجود شخص بينهم قادر على التأثير الإيجابي فيهم

٣.تهدف عملية التأثير إلى توجيه نشاط الجماعة لتحقيق هدف مشترك.
على الرغم من أن مفهوم الاجتماعات المدرسية قد تعني الاجتماعات بين المدير والمعلمين فإن هذا المفهوم يعتبر مفهوماً قاصراً وذلك لأن مفهوم الاجتماع المدرسي يمثل تجمعاً لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة في ظل إدارة رشيدة .

ويعرفه محمد عبد الغني حسن هلال على أنه :لقاء منظم وهادف للاتصال وللحوار والمناقشة من خلال تهيئة الفرص لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فعالة ومؤثرة لتحقيق وإنجاز أهداف محددة ، والاجتماع هو أكثر الأسباب الفعالة والمنطقية لاتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والتفاوض من خلال المجموعات .

قد ينظر إلى الاجتماعات على أنها وسيلة لتحقيق غاية ولصنع قرارات متنوعة ينصب معظمها في إطار تحسين أداء العمل وكفاءة العاملين ، ويهدف أي اجتماع إلى تحقيق نتائج إيجابية ، ولهذا تحتاج أي إدارة إلى عقد اجتماعات للتوصل إلى نتائج تحقق بها أهدافها وتعرف الباحثة الاجتماعات المدرسية على أنها :

" أحد الوسائل العامة للقيام بعملية اتصال إداري فعال بين مدير المدرسة والعاملين معه حيث توفر فرصاً للتفاعل الاجتماعي والوظيفي وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المدرسي وإنجاز أهداف الإدارة المدرسية

(٢) أنماط الاجتماعات المدرسية :
تتعدد أنواع الاجتماعات وتختلف المشاركة فيها باختلاف الأهداف المرجوة منها ، فهناك اجتماعات غرضها تزويد المجتمعين بالمعلومات أو الاستماع للتقارير من المختصين ، وهناك اجتماعات غرضها التوجيه وإعطاء التعليمات ، أو التعريف والتخطيط ، أو التوضيح والشرح ، وهناك اجتماعات غرضها الحصول على

المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص وأخرى لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويتضح من هذه الأنواع من الاجتماعات أن عدد المشاركين يتناقص ، كلما اتجهنا شطر النوع الأخير.

وبصفة عامة يمكن تصنيف الاجتماعات إلى أكثر من نوع على حسب الهدف منها وذلك على النحو التالي :

أ ـ تصنيف الاجتماعات على أساس الزمن ، الشكل :

**(١) من حيث الزمن :**

(أ) **اجتماعات دورية:** هي الاجتماعات التي تعقد بصورة دورية وفي مواعيد محددة لبحث المسائل والموضوعات المختلفة التي تهم أعضاء الجماعة ومن أهدافها :

- ❀ التعرف على ما يدور خلال الفترة السابقة
- ❀ متابعة ما تم التخطيط له أو التوصية بعمله
- ❀ تقييم الأداء من خلال المؤشرات المتفق عليها
- ❀ بحث القضايا العامة التي تتعلق بالجوانب القانونية والمحاسبية الموسمية في مواعيدها
- ❀ اعتماد بعض الميزانيات التقديرية أو الميزانيات الختامية أو التقارير المالية
- ❀ اعتماد نتائج عمل اللجان الرئيسية أو التي صدرت قرارات بتشكيلها لبحث بعض الأمور المستجدة أو المستحدثة
- ❀ مناقشة واعتماد الأعمال أو نتائج الأعمال التي تنص القوانين واللوائح على اعتمادها من خلال الاجتماعات
- ❀ ما يراه الأعضاء أو المشاركون أو القيادات الإدارية ضرورياً لعرضه ومناقشته في الاجتماع

(ب) **اجتماعات طارئة أو استثنائية:** أي الاجتماعات التي تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إليها وهي غير منتظمة وتعقد لبحث مشكلة طارئة أو موضوعات مستجدة لا تحتمل الانتظار أو التأجيل ومنها :

- ❀ الحاجة لاتخاذ قرارات عاجلة
- ❀ الحاجة لدراسة موقف ما وعرض النتائج
- ❀ حل بعض المشكلات الطارئة
- ❀ إبلاغ معلومات هامة والتعرف على رد الفعل
- ❀ التحذير من بعض المخاطر أو التهديدات
- ❀ مواجهة المستجدات والتحديات المفاجئة
- ❀ إدارة الأزمات

**(٢) من حيث الشكل:**

(أ) اجتماعات يسودها قدر كبير من الشكليات :هذه الاجتماعات يتحكم فيها الكثير من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الإدارية وروتينها بكثير من الرسميات والشكليات مثل حق العضو في الكلام مرة واحدة فقط إلا إذا كان هذا العضو صاحب مشروع قرار يبحثه الاجتماع ، مثال آخر الوقوف أثناء التحدث في الاجتماع ومثال آخر إتباع طريقة معينة لعرض الموضوع للمناقشة أو طرح الموضوع للتصويت بطريقة قانونية سليمة .

(ب) اجتماعات يسودها قدر قليل من الشكليات :ثمة اجتماعات أخرى لا تتمسك كثيراً بالشكليات والرقابة بل تكون المناقشة فيها على قدر كبير من المرونة ، فالعضو مثلاً يمكن أن يتكلم عدد من المرات طالما أن رئيس الاجتماع قد أذن له بذلك ، كما أن عرض المواضيع أو القرارات والتصويت عليها يتم بأسلوب سهل وبسيط بعيد عن الشكليات والتعقيدات ، كذلك قد تعقد هذه الاجتماعات دون أن يكون لها

**جدول محدد من الأعمال متفق عليه مسبقاً .**

ب - تصنيف الاجتماعات على حسب الوظيفة التي تؤديها :

(١) اجتماعات التنظيم والإدارة :

**هناك مناسبات تقتضي عقد اجتماع عام لهيئة التدريس ، تناقش فيه بعض الأعمال الإدارية أو التنظيمية ، وبخاصة في بداية العام الدراسي ، ونهايته ، ولكن متى درست هذه الأمور ، واستقر الرأي على شئ بشأنها ، فينبغي الاقتصار بعد ذلك على إصدار نشرات أو إعلانات ، أو أي شئ من هذا القبيل ، دون الحاجة إلى عقد اجتماع .**

(٢) اجتماعات الإمداد بالمعلومات :

**ويختص مثل هذه الاجتماعات لإمداد المجتمعين ببعض البيانات والمعلومات ، أو التأكد من توافر المعلومات لدى المجتمعين التي تمكنهم من أداء أعمالهم ، ومع العلم بأنه يمكن إمداد المجتمعين بالبيانات والمعلومات اللازمة من خلال المذكرات أو النشرات الدورية دون الحاجة إلى عقد اجتماع ، إلا أن قرار عقد الاجتماع للإمداد بالمعلومات يكون ضرورياً عندما تكون هذه المعلومات ذات درجة أهمية عالية ويخشى أن تفسر أو تفهم بصورة خاطئة ، وبصفة خاصة عند التطبيق ولذلك يمكن من خلال الاجتماع توصيل المعلومات وإعطاء الفرصة للاستفسار وتعميق عملية الفهم والإدراك الجيد وضمان عدم حدوث أخطاء عند التطبيق**

**وتلعب التغذية العكسية دوراً هاماً في مثل هذه الاجتماعات ، حيث يستطيع رئيس الاجتماع أن يتعرف على مدى فهم المجتمعين للمعلومات بل واتجاهاتهم نحوها .**

**ومن الضروري أن يكون أمام المشاركين في مثل هذه الاجتماعات المطبوعات والأوراق اللازمة للمناقشة من خلاله .**

(٣) اجتماعات للحوار كي نصل لمقترحات حلول مشكلة ما :

**يقوم رئيس الجلسة في مثل هذه الاجتماعات بشرح المشكلة وتحليلها ، وقد يقوم بعرض المقترحات لكي يناقشها الأعضاء ويؤيدوها أو يقدموا البدائل المناسبة**

ويشارك كل عضو من الأعضاء بأفكاره وآرائه الخاصة ، ويفترق الحوار في هذه الاجتماعات عن المناقشة في أن المجتمعين يعرضون أفكارهم ويستمعون إلى أفكار الآخرين وبذلك تستطيع المجموعة تقييم المعلومات بطريقة أكثر فعالية من الشخص الواحد ، لأنها تنظر إلى المسائل من زوايا مختلفة مما يقلل احتمالات الوقوع في أخطاء الفهم الفادحة ، فالاجتماع وتبادل الآراء وتقييم المعلومات أمور مهمة قبل اتخاذ أي قرار ويمكن أيضاً لرئيس الاجتماع في ضوء الحوارات التي تمت بين المجتمعين أن يقوم باتخاذ القرار المناسب ، وبالاعتماد على ما لديه من آراء وأفكار قدمها المجتمعون في الاجتماع السابق .

(٤) اجتماعات لتحسين البرامج التربوية :

يجب أن تخصص الغالبية العظمى من اجتماعات المدرسين للنظر في تحسين البرامج التربوية في المدرسة .ويدخل في هذا النطاق أن المشكلات التي تواجهها المدرسة تخص جميع المدرسين على حد سواء ، ولهذا ينبغي أن تبحث في الاجتماعات العامة للمدرسين ، كما يجب أن تكون هناك اجتماعات تعقدها لجان مخصصة لدراسة مشكلات محددة المجال كأن يكون أعضاؤها ممن يشتركون في تدريس مادة واحدة مثلاً

ج - تصنيف إداري للاجتماعات :

(١) اجتماع مجلس المدرسة :

يجب أن يعقد مدير المدرسة ، اجتماعات دورية مع المدرسين الأوائل بالمدرسة لإعداد برامج تربوية مبدئية ، وللتأكد من أن كل مدرس أول يعمل مع مدرسين على تنفيذ البرنامج وتنميته ، هناك بعض المشكلات يمكن أن يجد لها مجلس المدرسة الحل المناسب ، وبعضها الآخر يحتاج إلى العرض على هيئة التدريس مجتمعة بعد أن يناقشها مجلس المدرسة ويصوغها صياغة جيدة .

## (٢) اجتماعات المدير والمدرسين :

إذا لم يكن في المدرسة مدرسون أوائل ، فإن المدير هو الذي يعقد الاجتماعات مع المدرسين ويمكن أن يكون المدير "مجلس المدرسة "من عدد من المدرسين الأكفاء .

واجتماعات المدير بالمدرسين ، تكون أحياناً مع جميع أعضاء هيئة التدريس ، وأحياناً أحرى مع بعضهم في لجان صغيرة ، أو في مجموعات تشترك في ميول خاصة أو تجمع بينهم "حاجات "مشتركة .

## (٣) اجتماعات الأقسام :

المدرس الأول هو الذي يمثل مدير المدرسة في الاجتماعات التي تعقدها الأقسام ، وهو الذي يضع أمام المدرسين ، الجزء الخاص بهم من البرنامج الذي وضع بصورة مبدئية في مجلس المدرسة واجتماعات الأقسام لا تختلف جوهرياً عن اجتماعات هيئة التدريس ولكنها تكون أكثر خصوصية منها وفرص المشاركة الإيجابية الحرة متوفرة خلالها بسبب قلة العدد

## (٤) اجتماعات اللجان :

قد تنبثق عن مجلس المعلمين مجموعة من اللجان تضم عدداً محدوداً من المعلمين مثل معلمي مادة دراسية معينة ، أو معلمين يشكلون لجنة للاتصال بأولياء الأمور ، أو معلمين يشكلون لجنة لوضع نظام ضبط ذاتي وغير ذلك من الموضوعات ، تؤدي هذه اللجان وظائف هامة ، حيث تعتبر وسيلة فعالة لمناقشة مشكلة ما لأنها تتشكل غالباً من مجموعة مهتمة بمشكلة معينة وتنمو بين أعضاء اللجان علاقات ودية تنعكس إيجاباً على أعمالهم .

## (٥) اجتماعات الآباء والمدرسين :

يتشكل في كل مدرسة جمعية للآباء والمدرسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة في تهيئة الفرص المناسبة لتعلم التلاميذ ، ولقيام المدرسة بدورها بشكل فعال ، وتعتبر

هذه الاجتماعات فرصة هامة تطلع الآباء على ما يجري في المدرسة فيقدمون مقترحاتهم ومعالجاتهم للقضايا الهامة ، كما تطلع المعلمين على طريقة معالجة الآباء لمشكلات أبنائهم .

### (٣) أهمية الاجتماعات المدرسية :

أ- تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم ، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وزيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي .

ب- تتاح فيها الفرص العديد للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء الحافزة المثيرة.

ج- تعتبر الاجتماعات المدرسية من أفضل أنواع الاتصالات داخل المدرسة تبعاً لمعايير: حجم الوقت المستخدم وحجم الجهد المبذول من قبل المدير والمعلمين جميعاً ، وتبعاً لمعيار الكلفة المادية فالاجتماعات المدرسية الناجحة تتم في فترة زمنية محددة من قبل المدير وجميع العاملين لمناقشة الكثير من الأمور التعليمية بشكل جماعي

د- تساعد الاجتماعات المدرسية كل من المدير والمعلمين في آن واحد على التعرف على الأوضاع التعليمية الراهنة بالمدرسة ، والمشكلات المختلفة ، وجوانب القصور في العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة ومناقشتها واقتراح أنسب الحلول من وجهة نظر غالبية الأعضاء بالمدرسة ().

### (٤) أهداف الاجتماعات المدرسية :

يجب أن تكون أهداف اجتماعات المدرسين واضحة وضوحاً تاماً في ذهن المشرف التربوي أو مدير المدرسة وأذهان المدرسين ويجب أن يكونوا جميعاً مقتنعين بجدوى

هذه الاجتماعات وفوائدها ، وفيما يلي بعض الأهداف المهمة التي تتحقق من خلال هذه الاجتماعات:

أ- الاجتماعات المدرسية هي أقصر الطرق وأحسنها لتحقيق التكامل بين المدرسين ، حيث يوضع البرنامج العام للمدرسة باشتراكهم جميعاً ، وتفهم المبادئ التربوية الأساسية التي يقوم عليها ومتى تحقق هذا النوع من التكامل .أمكن أن يتعاون المدير مع المدرسين على تنسيق الجهود التي يبذلونها ، والتي لابد من تنسيقها لكي تؤدي المدرسة رسالتها وبذلك فهي وسيلة للقضاء وتقيد الانحرافات الفردية في معالجة الأمور .

ب- كل مدرس يدرك ما يواجهه من مشكلات وبخاصة مع تلاميذه ولكن هناك مشكلات عامة تواجه المدرسة يمكن أن تتكشف للمدرسين وتتضح لهم بصورة جيدة من خلال الاجتماعات التي تعقد لهم سواء مع المشرف التربوي أم مع مدير المدرسة وهذا يتيح لهم الفرصة في مواجهة هذه المشكلات والإسهام بشكل فعال في اقتراح الحلول لها .

ج- لدى مدير المدرسة القدرة على قيادة الهيئة التدريسية في مدرسته من خلال الاجتماعات التي يعقدها لهم .ومن خلال العمل على تطبيق ما اتفق عليه من مبادئ ومفاهيم تربوية ، ووضع الخطط الكفيلة لتجريب كل المقترحات التي وضعها المدرسون ، ووضع نتائجها أمامهم ليروا مدى نجاح التجربة لإعادة النظر في بعض المقترحات .

د- تهدف الاجتماعات إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه ، وأهمية المقترحات التي يقدمونها ، والحلول التي يقترحونها خاصة وأن هذه الاجتماعات تؤدي إلى نمو علاقات سليمة بينهم ، وإلى زيادة فهمهم

لمشكلات الأمر الذي يجعلهم بالتالي أكثر تقبلاً للعمل وأكثر رضا عن ممارسته .

هـ- الاجتماعات تعد فرصة القائد التربوي في إثارة المعلمين وتعديل أفكارهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم ، عن طريق إطلاعهم على خبرات وأساليب جديدة ، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادراً على رسم استراتيجية لأحداث التغيير ، بحيث يبدأ في تهيئة المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بفشل الأساليب المستخدمة ثم إثارتهم لتجريب بعض الأفكار ومناقشتها ، ويراعي القائد في ذلك إلا تكون أفكاره مفروضة على المعلمين .

و- الاجتماع المدرسي هو أفضل مكان لتقدير المعلم على أعماله الممتازة أو تفوقه في موقف من المواقف حيث يسمعه المدرسون جميعاً وحيث يتنافسون بروح طيبة ولاشك أن ذلك سيزيد رصيده من الثقة بنفسه ويمنحه القوة إلى مزيد من النجاح .

ز- من أنجح الطرق في إذكاء حماس المدرسين وتشجيع العمل الناجح أن يطلب ممن أدى عملاً ممتازاً أن يقدم تقريراً شاملاً عن هذا العمل إلى هيئة التدريس خلال الاجتماع المدرسي وهذا يدفع باقي المدرسين لتقديم أعمال مماثلة ويزكي حماسهم إلى إظهار براعتهم وكفايتهم في الوصول إلى مثل ما شاهدوا أو إلى تجاوزه والتفوق عليه .

ح- من الضروري أن يكون أحد أهداف الاجتماع هو تفهم التلميذ بحيث يجتمع المدرسون من وقت لآخر والذين يشتركون في التدريس لمجموعة واحدة من التلاميذ ، ليتبادلوا المعلومات من كل تلميذ في صراحة تامة وفي رغبة صادقة في تفهم التلميذ والوقوف على أحواله لخدمته ، وتقديم أنسب الخبرات التعليمية له ، إليه .

ط- إن سلسلة من اجتماعات المدرسين أحكمت خطتها وأحسن تدبيرها ، هي فرصة ممتازة للنمو المهني ويجب أن يكشف المدير للمدرسين عن وسائل النمو، في

الاتجاهات التي يحتاجون إلى النمو فيها ، وأن يوجه هذا النمو لتحقيق أقصـــى فائـــدة ممكنة واجتماعات المدرسين يمكن أن تستغل أحسن استغلال في هذا السبيل .

ي- الاجتماعات وسيلة مناسبة لبنـــاء وحـــدة الهيئـــة التدريســـية أو وحـــدة المدرســـين فالمدرسون الذين يجتمعون معاً ، ويناقشون مشكلات مشتركة ولهم أهداف مشـــتركة يزدادون معرفة ببعضهم وبمشكلاتهم وحاجاتهم ويزداد إحساسهم بتـــرابطهم بتنميـــة وحدة المشكلات التي يواجهونها ، فينمو لديهم الاحترام والود ، ويشـــعرون بأهميـــة العمل كهيئة موحدة لمواجهة مشكلات أو صعوبات يواجهونها لذلك فالاجتماعات تسمح بإيجاد التنسيق والترابط الرأسي والأفقي داخل التنظيم الإداري .

ك- الاجتماعات وسيلة تهدف إلى حماية المدرسين من الوقوع في أخطاء معينة ، والقائد يثير وعي المعلمين باستخدام أساليب معينة وينبههم إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام أساليب وطرق معينة يمكن أن تؤدي إلى أضرار وسلبيات ، ويستعين القائد في ذلـــك بخبرته وخبرة المدرسين القدامى الذين مروا بمثل هذه السلبيات فالاجتماعات إذن هي وسيلة لحماية المعلمين من الوقوع في أخطاء معينة.

ثانياً :إدارة الاجتماعات المدرسية :

إذا تجاوزنا الكم الهائل من تعريفات الإدارة يمكننا القول :أن إدارة الاجتماعات نوع من الإدارة الجماعية التي تضع نصب عينيها تحقيق العديد من الأمور التي لابد من الإلمام بها ، من أهمها ضرورة تيقن رئيس الاجتماع من حقيقة مؤداها :أنه يتعامل مع محورين رئيسين في إدارة الاجتماع ، أولهما موضوع الاجتماع وثانيهما المجتمعون ، أي أن ثمة واجبين عليه التعامل معهما بكل حرص ومسئولية ، حتى يضمن تحقيق الغاية من الاجتماع حيث أنه من الصعوبة الحكم على كفاءة أي إداري وفاعليته ما لم يتمكن من إدارة اجتماعاته بكفاءة .

**ومن منطلق أهمية العنصر البشري في إدارة الاجتماعات والمتمثل في قائد "رئيس الاجتماع ، المجتمعون سوف يتم تناول كل منهم بشئ من التفصيل ثم تناول بعد ذلك "كيفية التخطيط للاجتماع لتناول موضوع الاجتماع . "**

١- (رئاسة الاجتماع) :مدير المدرسة ومهاراته

**لكي تتحقق أهداف "الاجتماعات المدرسية "ينبغي أن تكون هناك قيادة ، وليس من الضرورى أن تنحصر هذه القيادة في مدير المدرسة وحده ، ولكن وجوده فيها ضروري، ولا غنى عنه ، ومسئولية المدير عن الاجتماعات المدرسية ، أكبر من مسئولية أي أحد غيره ، ولكن ذلك لا يعني أنه ينبغي أن يستأثر -وحده -بالتخطيط لهذه الاجتماعات وعقدها وإدارة شئونها. يقتضي النجاح في إدارة الاجتماعات المدرسية أن يكون واضحاً في ذهن المدير كل الوضوح معنى التربية ، والوظائف الخاصة التي تؤديها المدرسة ويجب أن يضع في اعتباره ما يجب أن يعرفه ، عن بيئة المدرسة ، وعن المدرسين ، وعن التلاميذ.**

**هناك مجموعة من المهارات يتوجب على المدير إدراكها وإتقانها حتى يؤدي دوره في إدارة الاجتماعات على خير أداء وهذه المهارات هي :**

أ- <u>مهارات إدارة الاجتماعات :</u>

عملية الاتصالات داخل الاجتماعات من منظور المهارات له بعض المشكلات :

١. **من الصعب تعميم بعض المهارات الفعالة لأن المهارات في طبيعتها فردية ويمكن أن تمارس بطرق مختلفة**

٢. **قائمة مهارات الاتصالات واسعة جداً والمجال لا يتسع لتناولها جميعاً .**

**وفي هذا المجال الواسع من مهارات التواصل تم اختيار ثلاثة نماذج "مهارات " لإجراء تحليل محدود لها وهي :الإصغاء الجيد -الاتصالات غير اللفظية – التفاوض وذلك على النحو التالى :**

الإصغاء الجيد الفعَّال Effective Listening "

١. **الإصغاء من أصعب المهارات في التعلم ، الإصغاء الحقيقي فعال عندما يتم فهم ما قد قيل ، مراعاة حقوق الآخرين ومشاعرهم .**
٢. **المستمع الجيد يصغي بفهم ، ويبحث عن المعنى الحقيقي خلال الأساليب الملتوية في الحديث حيث الكلمات التي تكون مفاتيح لمعاني مختبئة أو مزدوجة**
٣. **الإصغاء الجيد يتطلب التعمق في وجه نظر المرسل .**
٤. **يجب الاتفاق على أن الإصغاء الفعال لا يكون دائماً مكتملاً ، عندما نصغي نتعهد بملاحظات مدركة محدودة لأننا جميعاً مختلفين ولنا أهداف مختلفة في إصغائنا**
٥. **سماع نفس الرسالة يتجلى عنه معاني مختلفة لها من أفراد مختلفين .**

هناك سبعة عوامل رئيسة تؤثر على طاقة المستقبل في الإصغاء وهي :

- ❀ **السمعي والبصري: القدرة على السمع والبصر بذكاء**
- ❀ **التركزي: القدرة على التركيز في تبادل الاتصالات على وجه الخصوص**
- ❀ **اضطرابات الموقف: مثل العوامل الخارجية ، البيئة الطبيعية**
- ❀ **تاريخ العلاقة: بين المرسل والمستقبل**
- ❀ **فهم وإدراك الفرض من تبادل الاتصالات**
- ❀ **إدراك درجة صعوبة الرسالة لأن بدون الفهم سوف يقل الانتباه**
- ❀ **إدراك فائدة ، منفعة الرسالة.**

الاتصالات غير اللفظية :

**بعض المشاعر والاتجاهات ربما يتم نقلها بطريقة غير لفظية يكون أفضل من كل الطرق اللفظية مجتمعة ومع ذلك هناك مشاكل في محاولة تفسير وفهم بعض الأجزاء الخاصة بالاتصالات غير اللفظية منها :**

1. الاتصالات غير اللفظية تكون مشروطة ثقافياً
2. لا يمكن التأكد تماماً من مصادرة نفس المعنى لتلميحات الآخرين كما نفعل نحن
3. ليست كل الاتصالات غير اللفظية مقصودة أو متعمدة
4. على الرغم من أن الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وحدة واحدة إلا أنه يتم التميز بينهم من أجل الوصول إلى هدف المناقشة والتحليل

قد يطلق على كل أنواع الاتصالات غير اللفظية مصطلح لغة الجسم "Body Language" الاتصالات غير اللفظية لها عدد من الوظائف منها:

1- إعادة ما قاله الشخص في إيماءات غير لفظية .
2- معارضة الكلام من خلال سلوك غير لفظي .
3- الربط والضبط على سبيل المثال إعطاء إشارة .
4- تأكيد الكلمة التي قيلت بالاتصالات غير اللفظية .

كل هذه الوظائف يمكن أن تساعد أو تعوق تدفق الاتصالات بين الناس ، وهناك دليل قوي على أنه عندما يحدث تناقض بين إيحاءات اللفظية وغير اللفظية فإن الفوز يكون من نصيب الغير لفظية .

التفاوض :

1. أحد الأوضاع التي يتزاوج فيها كلمة المتحدث والاتصالات غير اللفظية يكون في التفاوض وخصوصاً عندما يكون الصراع أحد أجزاء العملية .

2. التفاوض طريقة لحدوث التوافق بين الاهتمامات وتقليل الصراع في الموقف حيث يتفاعل الناس مع بعضهم وحيث لا يتغلب أحد الجوانب في استغلال إرادته .

3. كل العلاقات الإنسانية لديها عنصر التعاون والمنافسة والتفاوض هو الإنزلاق بين هذين الهدفين

٤. عموماً يمكن القول أن التفاوض يقوم على أساس وجود علاقة تعاونية بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف .

## ب - واجبات مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات

(١) إن أول واجبات رئيس الاجتماع ، هو خلق جو مرن خال من الكلفة ، ولكنــه يتسـم بطابع العمل ، وينبغي أن يكون لطيفاً مع الأعضاء ، وأن يظهر ترحيب صادق بهـم جميعاً وأن يساعد الأعضاء على أن يتعارفوا فيما بينهم والاستماع لآراء ووجهـات نظر مرؤوسيه خلال الاجتماع ومنحهم فرصة كافية للتعبير عن آرائهم ومراعاة العدل في هذا بين المرؤوسين ، وعدم قصره على المقربين منه فقط ، وأيضاً مراعاة عدم مقاطعتهم ووضع آراء المدير في أفواههم لتكراره والتبرع بتفسير أقـوالهم حسـب رؤيته ، بل يجب أن يتركهم ليعبرون عن آرائهم وأن يصغى لهم بكـل اهتمـام فـي حدود مدة زمنية معينة مع مراعاة مسك زمام الأمور وعدم السماح باحتدام النقـاش بين المجتمعين.

(٢) الإصغاء ويقصد به إصغاء المدير للمجتمعين ، حتى يتمكن من اكتشاف حقيقـة مـا يريد العضو قوله ، كما يعطي للعضو الفرصة للتعبير عن نفسه ، ويساعد الإصـغاء على خلق جو ملائم في علاقات المدير بالعاملين معه من خلال اهتمامه بمقترحـاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم .ويجب أن يتحاشى المدير أي انتقاد علنـي لأي مـن مرؤوسين أثناء الاجتماع خاصة إذا لم يكن نبههم عليـه مسـبقاً حتـى لا يصـاب بالإحباط وعدم الرضا والمفاجأة هذا مع افتراض حسن النوايـا وأن هـدف المـدير الإصلاح والتوجيه وليس التحطيم والإهانة.

(٣) توجيه المناقشة وعليه أن يتيح فرص الكلام لكل من لديه أسئلة أو ملاحظات يريد أن يبديها ، وأن يحيل الأسئلة على المختصين من أعضاء الجماعة للإجابـة عليهـا ، ولكي يؤدي هذا العمل على الوجه الأكمل لابد له من أن يعي سير المناقشة جميعها ،

وأن يتذكر نوع الملاحظات التي أبداها كل عضو من أعضاء الجماعة وأن يضع الملاحظة مقابل الملاحظة ، أو السؤال مقابل السؤال ، لكي يبين الصلة التي تربط بينهما ، وهو الذي ينتقل بالجماعة من سؤال إلى آخر.

(٤) على المدير أن يوضح الأسئلة التي يلقيها الأعضاء إذا كانت غامضة وأن يربط بينها وبين الموضوع المطروح .

(٥) تلخيص المناقشات من وقت لآخر ، وهو في كل هذا عليه أن يعمل جهده عى ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة ، وأن يوجه جهدهم دائماً للتركيز على بحث يصل في نهاية الاجتماع إلى قرارات محددة ونتائج واضحة () .وبعض الطرق التي يتبعها المدير في ذلك هي :

- أن يعيد ذكر نقطة البحث بعد أن ينتهي المتحدث من كلامه
- أن يذكر الآراء التي أبديت في تأييد ومعارضة موضوع البحث
- أن يصرح بأن الملاحظة الأخيرة ترتبط بموضوع البحث ، ويتجاهل ما جاء في كلام المتحدث من نقاط تخرج بالجماعة عن موضوع المناقشة.
- أن يقول أن الملاحظة الأخيرة تتفرع من موضوع المناقشة فيسأل الجماعة أتريد الاقتصار على موضوع البحث الأصلي ، أم تريد متابعة النقاط الجديدة التي تفرعت منه.

(١)أن يلم قائد الاجتماع بكل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح وأن يكون لديه بعض المقترحات التي يتقدم بها لحل المشكلة وأن يستفيد من الأحداث السابقة للأعضاء

(٢)قد يكون بين أعضاء الاجتماع مدرسون جدد لم يألفوا جو الجماعة بعد وآخرون خجلون أو مستمعون فقط ، وهنا ينبغي على قائد الاجتماع أن يحاول إشراكهم بطريقة لبقة بلا إحراج ، أو قد يكون هناك مسرفون في الكلام محتكرون له ، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم ، وينقل المناقشة إلى طرف آخر .

(٣) أن يلزم المدير جانب الجذر كرئيس للاجتماع وأن ينادي كل متكلم باسمه وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق ().

(٤)لابد لرئيس الاجتماع أن يرقب جميع الأعضاء الذين يصفهم الاجتماع فهو إذ يتصفح وجوههم ، يستطيع أن يستشف منها ما إذا كانوا يؤمنون بجدوى الاجتماع ، وبأنه يسير سيراً مرضياً ، كما يجب أن يتبين من بين الأعضاء ذلك الذي يريد أن يدلي برأي أو فكرة وإن يلاحظ من يعبث ويتجهم منهم مما يدل على أنه يعارض هذا الرأي أو يشك فيما يقال كذلك ضرورة أن يعرف المدير الوقت الذي ينبغي عليه فيه أن يسأل الجماعة ما إذا كانت على استعداد لاتخاذ القرار الخاص بموضوعات المناقشة .

(٥)عدم قيام المدير باقتراح رأيه في الموضوع قبل قيام الأعضاء بمناقشة الموضوع من جميع الجوانب .ويرجع السبب في ذلك أن اقتراح المدير لوجهة نظره قد يؤدي إلى إيقاف المناقشات .وقد يؤدي رأي المدير إلى بعض المشاركين الذين يرغبون في التقرب للمدير بمحاولة تدعيم رأي وموقف المدير وذلك بالتأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير للشعور بأهميته ووجهاته ، باعتباره من وجهة نظرهم يمثل أفضل الآراء وقد يحاول البعض منهم إيجاد المبررات التي تظهر أهمية هذا الرأي ورفض الآراء الأخرى ، ومن ثم فإن قيام المدير باقتراح رأيه يؤدي إلى الكف عن المناقشة لدى البعض .في حين أن البعض الآخر يجدها فرصة للتقرب للمدير وذلك من خلال التأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير لهذا يكون المدير قد عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى توجيه مناقشات الجماعة نحو الموافقة على رأيه سواء أكان هناك الرأي صحيحاً ، أم ليس هو أفضل الحلول.

- توضع نتائج وخلاصة الاجتماع لجميع المرؤوسين متضمنة توزيع المهمات عليهم في المراحل القادمة .
- على المدير أن يتأكد من فهم وموافقة جميع المرؤوسين على القرارات والنتائج بحيث يتوفر فيها الوضوح فكل مرؤوسيه يجب أن يعرفوا من سيقوم بالمهمة وتوقيتها وآلياتها .

❀ وفي نهاية الاجتماع وللتأكد مما يفترض حدوثه بعد الاجتماع يجب على المدير أن :

(٦)تقرأ وقائع جلسة الاجتماع والتأكيد على ما هو مطلوب منه ومن الآخرين فعله

(٧)أن يصمم المدير كيفية تنفيذ الإجراءات المتفق عليها وفقاً لجدول زمني وبحيث يفوض ما يمكن تفويضه

(٨)أن يتولى المدير العمل بنفسه بدلاً من الأمل في أن يعفي من مسئوليته

❀ كما يفضل أن يقيم المدير اجتماعه مع مرؤوسيه وذلك بتوزيع استبانة عليهم لا تستغرق تعبئتها أكثر من دقائق معدودة متضمنة الاستفسارات عن إيجابيات الاجتماع وسلبياته بشكل عام وأن يقوم المشتركين بالتعبير بصراحة عن رأيهم في إدارة الاجتماع والموضوعات التي طرحت وأسلوب النقاش والنتائج النهائية ().

(٩)مما يساعد رئيس الاجتماع على تحسين طريقته في توجيه المناقشة ، مساعدة كبيرة فعالة ، عمل نوع من التحليل للاجتماع ، والدور الذي قام به من خلاله ، ومن أنواع التحليل الشائعة الاستعمال ، تلك الرسوم البيانية ، التي توضح سير المناقشة بين كل عضو وسائر الأعضاء داخل الجماعة ، وثمة نوع آخر من التحليل يساعد رئيس الاجتماع على تقويم عمله ، هو استخدام جهاز للتسجيل ، يسجل الملاحظات التي يفوه بها الرئيس بالحرف الواحد ، وبذلك يمكن للرئيس أن يعرف ما إذا كانت الأسئلة التي وجهها هي ذلك النوع الذي يحمل جميع الأعضاء على الاشتراك في المناقشة ، أم أنها كانت من النوع الذي يجعل المناقشة حواراً بين الرئيس وعضو واحد من أعضاء الجماعة.

(2) الأعضاء المجتمعين :

الهدف من الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه ، يجب أن يضم الاجتماع الأفراد اللازمين للقيام بالوظيفة التي يجب أن تؤدي ، فالاجتماع الذي يكون لتبادل

المعلومات كثيراً ''ما تكون أكبر حجماً ''من الذي يكون لحل مشكلة أو للوصول إلى قرار ، وكلما كان المستوى الثقافي والتعليمي والخبرات للأعضاء مرتفعة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المناقشات التي تجرى في الاجتماعات والوصول إلى قرارات حكيمة وسليمة ، ويجب على الأعضاء الالتزام بالآداب والقواعد التي تحكم السلوك في هذا الاجتماع .

وكل شخص باعتباره عضواً في الجماعة ، مسئول ، مثله في ذلك مثل رئيس الاجتماع عن توجيه الاجتماع ، وسرعة السير في المناقشة ولا ينبغي أن يتخذ العضو موقفاً سلبياً ، بل يجب أن يقدم على العمل الذي من شأنه تغيير طريقة سير المناقشة ، إذا وجد أنها لا تسير بطريقة مرضية ، كما يجب عليه أن يطلب إيضاحاً لما يصعب عليه فهمه ، ويمكنه أن يعرض وأن يلخص الخطوات التي يراعي أن تكون هي التالية في سير البحث ، كما أنه يستطيع أن يطلب من رئيس الاجتماع الإشادة بجهود أشخاص معينين ، ومجمل القول ، أن عضو الجماعة يستطيع أن يقوم لفترة قصيرة بأي واجب من واجبات رئيس الاجتماع على أن يدرك دائماً أنه إنما يعاون رئيس الاجتماع على تنسيق جهود الجماعة ، ودفعها إلى الأمام .

ولابد لنجاح الاجتماع وزيادة فعاليته أن تزيد من دافعية الأعضاء لحضور الاجتماع وأن تخلق الحوافز لحضوره والمشاركة فيه ، ومن حوافز حضور الاجتماع والمشاركة فيه إعلان المناقشات التي تجرى في الاجتماع على أفراد الجمهور أو العاملين الذين يهمهم أمر ما يبحث أو يناقش في الاجتماع.

(٣) التخطيط للاجتماعات :

مادامت الاجتماعات تهدف إلى تحقيق أعراض معينة ، فمن الضروري أن يخطط لها جيداً حتى تتجه نحو تحقيق أهدافها الخاصة وأن عدم التخطيط لهذه الاجتماعات قد ولد اتجاهات سلبية عند المعلمين نحوها ، فالاجتماعات المخططة تركز نشاطاتها

نحو أهداف معينة بدلاً من قضاء وقت طويل في مناقشات ومشاحنات ، ويكون التخطيط الجيد للاجتماعات مراعياً ما يلي :

أ - الإعداد للاجتماع :

ينبغي أن يدور اجتماع هيئة التدريس حول موضوع يكون ذات أهمية لدى المدرسين، لذلك لابد أن يكون لهم النصيب الأكبر في اختيار المشكلات التي ستعرض على بساط البحث وبذلك تتضمن عملية الإعداد للاجتماع ما يلي :

- ❀ يوضع جدول أعمال مسبق للاجتماع ، يحدد فيه أهداف الاجتماع والموضوعات التي تبحث فيه ، ومن حق كل معلم أن يطلع على جدول الأعمال قبل أن يحضره بوقت كاف وبذلك يكون لدى كل عضو الفرصة لكي يعد نفسه لمناقشة الموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال واتخاذ قرار بشأنها .
- ❀ ينبغي أن يتم إعداد جدول الأعمال بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس كلهم على قدم المساواة ، فيدرج كل عضو أية مشكلة يعتقد أنها ذات أهمية وبهذه الطريقة يشعر المدرسون أن جدول الأعمال هو من صنعهم .
- ❀ -ينبغي أن يكون لدى الأعضاء جميعاً ، مطلق الحرية في تغيير ترتيب الموضوعات التي جاءت في جدول الأعمال ، وذلك في بداية الاجتماع ، فقد يجد ما يدعو إلى تقديم أحد الموضوعات الذي يكون قد أدرج في مؤخرة القائمة .

ب - تكرار الاجتماعات :

يتوقف عدد المرات ، التي تعقد فيها اجتماعات المدرسين ، على أمرين :الأهداف التي تعقد من أجلها الاجتماعات ، والمكانة التي تحتلها "الاجتماعات المدرسية " بالنسبة إلى الأنشطة الإشرافية الأخرى .

ج - وقت - مدة - مكان الاجتماع :

وقت الاجتماع :

**هناك عدة وجهات نظر منها ما يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم المدرسي ، وهي طريقة تتبعها بعض المدارس الأمريكية وغيرها حيث ينظم جدول الحصص اليومي على أساس حضور المدرسين إلى المدرسة قبل موعد بدء الدراسة بنصف ساعة إلا أنه قد يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بما قد يرهق المعلم وقصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح بالوصول إلى نتيجة مرضية، وقد يتطلب الأمر أحياناً لفض الاجتماع لبدء الدراسة .**

**وهناك من يرى أن تكون الاجتماعات في نهاية اليوم المدرسي ، ويعاب على هذا الموعد أيضاً عدم مناسبته لأنه يحدث في وقت يكون المعلم فيه مرهقاً من العمل طول اليوم مما يحول بينه وبين المساهمة الإيجابية البناءة في دراسة الموضوع المطروح .**

**وهناك من يرى أن يكون الاجتماع لهيئات التدريس خلال اليوم المدرسي بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي ، وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع وبذلك يتحقق إسهام أكبر عدد من المعلمين فيه ، على أن تترك فرصة كافية بين الإعلان عن الاجتماع واليوم المحدد لانعقاده -إذا لم يكن الاجتماع دورياً -حتى يتمكن المعلمين من دراسة الموضوعات التي تبحث.**

مدة الاجتماع :

**تحدد مدة الاجتماع مسبقاً ولا يجوز أن يكون مفتوحاً حتى لا تطول المناقشات في موضوعات جانبية ، وحتى يستغل الوقت في تحقيق أهداف الاجتماع ، وكذلك التزام الرئيس والأعضاء بالمواعيد المحدد لبدء الاجتماع من أجل التقيد بالفترة الزمنية المحددة له وقد أثير الكثير من الجدل بشأن طول الفترة التي تخصص للاجتماع**

وعلى الرغم من تفاوت طول هذه الفترة في المدارس المختلفة ، فإن هناك شيئاً واحداً جلياً واضحاً ، وهو أن كل الاجتماعات لا يمكن أن تكون قصيرة لا تستغرق سوى نصف ساعة من الزمن ، إذ لو كانت كل الاجتماعات قصيرة ، فإنها تصبح مجرد نظام "روتين "ولا تتسع إلا لإعلان التعليمات الإدارية ولابد من تهيئة الفرص لعقد اجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً من التفكير المستمر المتواصل.

مكان الاجتماع :

الأفضل أن تعقد الاجتماعات المدرسية في حجرة خاصة واسعة مريحة تشرح الصدر وبما يتناسب مع هدف الاجتماع ، فإذا كان الاجتماع يتطلب عرض أفلام أو استخدام السبورة أو أدوات أخرى فلابد من أن يكون مكان الاجتماع ملائماً لهذا النشاط.

- ❀ إعداد المكان قبل بدء الاجتماع بوقت كاف بحيث يساعد مكان الاجتماع على وجود تفاعل بين الأعضاء ولابد من الاهتمام بجلوسهم في وضع مريح بحيث تكون المقاعد على هيئة مائدة مستديرة بحيث يرى الأعضاء بعضهم بعضاً وجهاً لوجه .
- ❀ اختيار أجهزة الإضاءة ، التهوية ومكبرات الصوت
- ❀ وضع مقاعد كافية متحركة "غير ثابتة "وتحضير الماء ، الأكواب ، الأوراق إذا لزم الأمر ومن المستحسن أن يكون مكان الاجتماع بعيداً عن الضوضاء والصادرة عن الشارع أو الآلات .

د - حضور الاجتماع :

التفكير في أن يكون حضور الاجتماعات المدرسية إجبارياً ، يجب أن يستبعد نهائياً من الذهن. فالمدرسون يحتمل أن يحرصوا على حضور الاجتماعات الأولى ، لا لسبب أكثر من مجرد أنهم دعوا إلى الحضور ، وسوف يزداد حرصهم، وحماسهم ؛ كلما شعروا بأهمية الاجتماعات إذا اعتذر أحد المدرسين عن حضور أحد الاجتماعات فيجب ألا يرفض عذره لأن اعتذاره يعني تقديره لأهمية الاجتماع ، وإلا ...لماذا اعتذر . التأخر عن الموعد -على خلاف الاعتذار عن الحضور -يجب ألا يتساهل

فيه ، أو يسمح به .وقبول العذر ، عن التأخر عن الموعد لأسباب وجيهة ومعقولة ، سيقود حتماً إلى التأخر لأسباب تافهة وغير معقولة . تأخر المدرس عن الموعد - ولو لدقائق معدودات -يسبب أضراراً كثيرة ، له ولزملائه أيضاً :سيفوته ما دار في الاجتماع قبل حضوره وسيفقد الانسجام مع المجموعة الموجودة وسيشتت انتباه الحاضرين ، وسيسبب خلخلة الموضوع المطروح للبحث مهما بلغت درجة الإتقان في إعداده ، وسيقطع على الجميع حبال تفكيرهم ، وتسلسل منطقهم يجب ألا يتأخر عقد الاجتماع عن موعده -أبداً -انتظاراً لحضور المتأخرين ، مهما كانت الأسباب

هـ (تنظيم الاجتماع :

- ❀ تكون رئاسة الاجتماع دورية ، فلا تكون الاجتماعات عادية برئاسة القائد " المدير "بل يمكن لكل معلم مهتم بموضوع الاجتماع أن يرأس الاجتماع فالاجتماعات فرصة لإعداد المعلمين لممارسة أعمال قيادية .
- ❀ أن تتخذ القرارات في الاجتماع ، ولا يجوز ترك القضايا معلقة ، إلا في حالة عدم القدرة على اتخاذ القرار وفي مثل هذه الحالة يقرر المجتمعون تأجيل دراسة الموضوع إلى فترة أخرى يحددونها .
- ❀ أن تتخذ القرارات بعد دراسة ومناقشة ، وإن لا يلجأ إلى التصويت إلا في حالات نادرة ، فالاجتماع التربوي فرصة للمناقشة والحوار ، ورأى الأغلبية ليس من الضروري أن يكون الرأي الصائب ، فالمناقشات المفتوحة تتيح الفرصة أمام المعلمين لفهم الموضوعات المطروحة ، وتساعدهم على تحديد آرائهم فيها ، فالمناقشة والإقناع هما أساس اتخاذ القرار.

١-من واجبات رئيس الاجتماع ، أنه كلما وجد أن المناقشات قد أصبحت فلسفية محضاً، وأنها تسبح في محيط النظريات العميقة ، أن يردها إلى الواقع ، ويطلب إيضاحات عملية وأمثلة واقعية ، وأن يطلب من المجتمعين أن يتدبروا دائماً ، ما ستؤدي إليه المناقشة من نتائج ، ...وما ينبغي أن تؤدي إليه .

٢-يحسن أن تسجل الموضوعات التي أثيرت ، والنقاط الأساسية ، في قليل من المـــرح أثنـــاء الحديث -من وقت لآخر ، حتى يبدو الاجتماع خفيف الظل .

٣-تدوين نقاط الاجتماع الرئيسة كتابياً في سجل الاجتماع مـــن قبـــل المخـــتص تبـــدو بـــين الاجتماعات على أن يدون بصورة موجزة وبصراحة ووضوح شاملاً الوقائع والنتائج منعـــاً لسوء الفهم ، ويتضمن سجل الاجتماع عنوان موضوع الاجتماع وتاريخ الانعقـــاد وقائمـــة بأسماء الحاضرين والمتغيبين وملخص النتائج التي تم التوصل إليها مـــع توزيـــع المهـــام والمسئوليات بالأسماء ولا يعتبر هذا السجل غاية بذاته وإنما يعتبر دليل عمل يهـــدف إلـــى التأكد من أن جميع المرؤوسين لا يملكوا العذر في عدم معرفة ما أنجز في الاجتماع وما تم التوصل إليه ، فلا يمكن الاعتماد على الذاكرة .

**٤- طرق وأساليب إدارة الاجتماعات** :

هذه الطرق والأساليب ترتبط جميعها بدورة يطلق عليها "دورة التحسين" التي يعرضها الرسم التالي :

شكل (١١) لبيان
دورة التحسين

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

أ -حدد Defineوتتضمن خطوات فرعية أهمها تحديد الأهداف ، وتحديد الموارد البشرية أي تكوين فرق العمل وتحديد الأدوار والمسئوليات ، وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ .

ب -حلل Analyseوتعني هذه الخطوة استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسية للمشكلة

ج -صحح Correctأي اقتراح خيارات أو بدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل يحسن الجودة ، ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيعه وتقويمه ، وفي حالة نجاحه يبلغ للآخرين لتزويدهم بأفكار جديدة

د -امنع Preventأي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة ، واقترح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية ().

ويمكن التعرف على طبيعة طرق إدارة الاجتماعات وأهم أساليبها من خلال :

أ -العصف الذهني Brain Storming

يستخدم العصف الذهني من أجل توليد الأفكار الابتكارية .والفكرة الرئيسة لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد بين إنتاج الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقيمها في مرحلة تالية ، وتحرير الأفكار من سيطرة العقل يعني السماح لانطلاق بعضها الذي كان يصعب عليه الظهور في ظل هذه السيطرة، ومع أن هذه الأفكار تبدو غير معقولة أو حتى مقبولة لكنها في النهاية من الممكن أن نضعها في ترتيب معين مع الأفكار الأخرى

هناك أربعة قواعد يتم مراعاتها عادة في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح .

## تأجيل التقييم :

فمن الضروري الالتزام بعدم تقييم الأفكار المطروحة في جلسة عاصفة للأفكار سواء كانت هذه الأفكار لك أو للآخرين ، ولا تستعمل عبارة مثل "هذه لن تصلح "أو " هذه فكرة ساذجة "اضحك مع الأفكار الغريبة ولكن لا تضحك عليها .

## فكر بحرية أي اندفع في خيالك وأحلامك :

فمن المهم أن تترك لأفكارك وخيالك العنان في هذه الجلسة قدر ما تستطيع ، وليس هناك حدود للمبالغة في الأحلام عند هذه المرحلة ، فالمطلوب أي تنطلق بخيالك إلى آفاق غير منظورة .

## الكمية هي المهم وليست النوعية :

فالاهتمام بالجودة يعني أنك ستبدأ التقييم ولكن جلسات الفكر الابتكاري تهتم بكمية الأفكار المطروحة قبل البحث عن تقييم جودتها ولهذا كلما عرضت عدداً أكبر من الأفكار كان ذلك في صالح الجلسة .

## ابن على أفكار الآخرين :

كن مستعداً على الدوام لالتقاط أفكار الآخرين والاستفادة منها والبناء عليها كلما أمكن ذلك .

طريقة استخدام العصف الذهني في توليد الأفكار الجديدة :

١- التحديد الواضح والدقيق للموضوع المراد تطبيق أداة العصف الذهني عليه

٢- إتاحة فرصة خمس عشرة دقيقة على أقصى تقدير لعرض الموضوع

٣- بدء المناقشة بأحد الأعضاء واستكمال النقاش في اتجاه عقارب الساعة أو العكس

٤- يطلب المدرب من كل عضو أن يخبره بما سيضيفه لزملائه

٥- الشخص الوحيد المسموح له بالتحدث مع أي عضو بالفريق هو المدرب أو المشارك

٦- لا يسمح إطلاقاً بالتعلق أو انتقاد الآخرين

٧- يشجع المدرب الجميع على المشاركة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار

٨- إذا لم يكن لدى الفرد أي مشاركة فيقول "ليس لدي مشاركة "ويتم الانتقال إلـــى المشارك الذي يليه

٩- يغلق باب المناقشة ويتم العودة إلى كل بند مـــن البنـــود التـــي تمـــت مناقشـــتها لاستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها وتصنيفها بما يفيد أن :

١٠- القضية وحلها في مجملها تحت سيطرة الفريق .

١١- القضية وحلها جزئياً تحت سيطرة الفريق .

١٢- القضية وحلها خارج نطاق سيطرة الفريق () .

**٣- مجموعة النقاش المركزة Focus Group Discussion :**

تستخدم جماعات النقاش المركزة F.G.D للحصول على المعلومات الشخصية التي لها علاقة بالعميل ، ويتم التركيز فيها على البحث عن الجودة ، وفي هذه الطريقة يتم تجميع من 8-10 مشاركين بغرض إدارة مناقشة مركزة على موضوع معين ومحدد سلفاً .

**العوامل التي يتوقف عليها نجاح مجموعة النقاش المركزة :**

١- نوعية الأسئلة التي تطرح من المشاركين وبصفة خاصة من موجه الجلسة فهو يقوم بالعمل على الاحتفاظ بخط سير الموضوع دون الخروج عنه لموضـــوعات أخرى ، أو الاستغراق في بعض الفروق الجانبية .

٢- يقوم موجه الجلسة بتشجيع الآراء المختلفة ويكون محايداً وغير منحازاً لبعض الاتجاهات على حساب الاتجاهات الأخرى ، كمـــا أنـــه مـــن خـــلال الإشـــارات والإيحاءات يشجع الردود والإجابات المنتجة ويخلق مناخـــاً يتســـم بالصـــراحة والوضوح

٣- يتم تحليل البيانات المأخوذة من الجماعة وبعد نهاية عمل المجموعة النقاشـــية المركزة F.G.D وعمل نوع من التصنيف للأفكار وتفريغها حتـــى نصـــل إلـــى الأسباب الحقيقية أو جوهر الموضوع ، ويمكن من خلال ذلك استخلاص النتائج المطلوبة.

٤- أهم المحاذير التي يمكن أن تفشل أو تقلل جودة المجموعات النقاشية المركزة :

٥- عدم تجانس المجموعة المشاركة أو التفاوت الشديد في خبراتهم

٦- عدم تهيئة مكان مناسب للاجتماع

٧- ضعف خبرة ومهارة قائد الاجتماع

٨- البدء بفرض اتجاهات أو آراء معينة

٩- ظهور نوع من التحيز لبعض الأفراد أو الاتجاهات

١٠- إضفاء جو من الخوف وعدم الأمان على الاجتماع

١١- التركيز على الشكل أكثر من المضمون

١٢- مقاطعة المتحدثين وعدم إعطائهم الفرصة لطرح آرائهم متكاملة

١٣- التعليق على كل الآراء واستخدام النقد وعدم التركيز على طرح الآراء والاتجاهات الشخصية

١٤- تسرب الملل إلى المجتمعين وعدم توفر نوع من الإثارة والمتعة في النقاش.

**٤- أسلوب باريتو** Pareto Analysis

يقوم هذا الأسلوب بتجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب على كل منها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تكراراً في الحدوث أو الأكثر تسبباً في الخسارة ، حتى نبدأ حلها ، إذ أن كل المشكلات لا ينبغي أن ينظر إليها بنفس النظرة والاهتمام ().

ينطلق قانون بارتيو من قاعدة مفادها أن حدوث أي مشكلة هو نتيجة لأسباب متعددة ناتجة من أسباب قليلة محدودة ، واقتناعاً بأن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها وأن 20% من المشكلات فقط هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة .

مميزات جدول باريتو :

١- يفصل المشكلات الجوهرية عن المشكلات الثانوية مما يساعد على تركيز جهود التطوير على جوانب معينة

٢- ينظم البيانات طبقاً للأولويات وأهميتها

٣- يحدد المشكلات الأكثر أهمية من خلال البيانات وليس مجرد الإحساس

**ويتضمن أسلوب باريتو أربع خطوات هي :**

أ - التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة

ب - جمع البيانات المتعلقة بالعملية

ج - تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعــة في الخطوة الثانية

د - وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل مجموعات المشكلات مــن الناحية الظاهرية بصورة أكثر تحديداً

واستخدام رسم باريتو هو عملية لا تنتهي على الإطلاق فمثلاً ، دعنا نفترض أن F هو الهدف من التصحيح في برنامج التحسين .يحدد فريق مشروع للفحص وإجراء التحسينات .وفي المرة التالية لإجراء تحليل باريتو يصبح فشل حقلي آخر ، وليكن Cهو الهدف للتصحيح ، وتستمر عملية التحسين حتى تصبح أنواع الفشل الحقلي مشكلة جودة غير معنوية .

## هــ -مخطط السبب والنتيجة :

عادة ما يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الأسباب التي أدت إلى مشكلة ما .ويقوم على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة .ويوضح الشكل التالي أن كل قطعة من العظم )الأسهم (تعبر عن أحد مصادر الخطأ في عملية الإنتاج سواء كان ذلك في شكل مسبب رئيسي أو أحد العناصر التي تساهم في هذا المسبب ويعني ذلك أن الفكرة الأساسية هي تحديد المسببات ومسببات المسببات ....وهكذا .

**شكل (٤) لبيان**

**مخطط السبب والنتيجة**

**يتطلب هذا الأسلوب عدم الاقتناع بالأسباب السطحية الظاهرية بل يجب البحث دائماً عن الأسباب العميقة في نظام العمل ، لذلك يجب السؤال دائماً لماذا ثم لماذا ثم لماذا ؟ ويجب المكافحة حتى نصل لاكتشاف السبب الرئيسي ولا نجعله يهرب بين مجموعة من الأسباب التافهة الفرعية .**

يهدف هذا المخطط إلى :

**١- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي**

**٢- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية**

**٣- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما**

**٤- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية**

**ويشير الواقع العملي إلى ان مخطط السبب والنتيجة يتم تنفيذه من خلال الخطوات الرئيسة التالية :**

**١- حدد بوضوح المشكلة أو الأثر المطلوب تحليله**

**٢- ثم حدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيها )السياسـات - الإجراءات -الأفراد -المباني والتجهيزات(**

**٣- حدد العناصر الإضافية والثانوية**

٤- وضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها

٥- وضع نموذج مبسط للسبب والأثر [0]

## و- خرائط المراقبة :

خرائط المراقبة هي أسلوب ممتاز لحل المشكلة وإنتاج تحسن في الجودة . ويحدث تحسن في الجودة في موقفين عندما تقدم خرائط المراقبة لأول مرة عادة ما تكون العملية غير مستقرة ومع التعرف على الأسباب المحددة لعدم الاستقرار واتخاذ إجراء التصحيح المناسب ، تصبح العملية مستقرة ، مع الحصول على تحسن في الجودة .

والموقف الثاني :يختص باختبار وتقويم الأفكار

تعد خرائط المراقبة متخذ قرارات ممتاز والسبب في ذلك أن نمط النقاط المرسومة في خريطة المراقبة يحدد ما إذا كانت الفكرة جيدة أم ضعيفة أم لا تأثير لها على العملية فإذا كانت الفكرة جيدة ، فإن نمط النقاط المرسومة في خريطة المراقبة سوف يضيق حول الخط المركزي أي أن النمط يكون أقرب إلى الكمال أما إذا كانت الفكرة ضعيفة فيحدث نمط عكسي وعندما لا يتغير نمط النقاط المرسومة .فلا يكون للفكرة أي تأثير على العملية.

## ز - مخطط التشابه :

وتشمل هذه الطريقة أسلوباً لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ، ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة انطلاقاً إلى أفكار الأشمل وبالتالي فهذا الأسلوب يتناقض مع أسلوب السبب والأثر الذي يبدأ بالأفكار العريضة ''الأكثر شمولية ''ثم ينطلق إلى الأفكار المحددة ''من العام إلى الخاص ''ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على :

١- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة

٢- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ملحة وضرورية

وعند استخدام هذا الأسلوب في حل المشكلات نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه -وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة الأفكار التي تتضمنها .

وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة .

**ر -مصفوفة المعايير المزدوجة Pairwise Ranking Matrix :**

مصفوفة المعايير المزدوجة **P.R.M** هي أداة تساعد على وضع أولويات لعدد من البدائل ، وتعتبر وسيلة هامة عند المفاضلة بين البدائل للوصول إلى أفضل القرارات ، حيث تعطي لك الفرصة لمقارنة كل بديل مطروح مع غيره من البدائل الأخرى حتى تستطيع أن تحدد أهم أولوياتك المطلقة واختيار العمليات المعالجات التي تكون أفضل من غيرها .

وتعتمد هذه المصفوفة على وضع المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة في الجانب الأفقي ، وتوضع الحلول والمقترحات في الجانب الراسي ويتم استخدام أسلوب الاقتراع الرقمي وبذلك بالصورة التالية .

= 0ليس هناك اتفاق والآثار ضارة
= 1هناك اتفاق ونتائج إيجابية محددة للغاية
= 2هناك اتفاق ونتائج إيجابية إلى حد ما
= 3هناك اتفاق ونتائج إيجابية جداً

وتستخدم مصفوفة المعايير المزدوجة **PRM** عند اتخاذ القرارات الموضوعية

**ح - تحليل مجال القوى Force Field Analysis (FFA)**

تحليل مجال القوى تكتيك إبداعية ، وهو يعرض القوى التي تعمل لصالح أو ضد أي هدف سابق ، والقاعدة في هذا الاتجاه هو أنه في أي وقت تقوم فيه بمواجهة تغير ،

فهناك قوى تعمل لصالح هذا التغيير وهناك قوى أخرى تعمل ضده ، ويمكن أن يطلق عليها قوة الإعاقة .

وللقيام بعملية البناء عليك أولاً أن تحدد الهدف أو نوعية التغيير المطلوب ، ثم تحدد بعد ذلك القوى التي تعمل لصالح هذا الهدف والقوى الأخرى التي تعمل ضده ، ثم تقوم بوضع قائمة مناورة لدعم القوى التي تعمل لصالح الهدف ، وهي القوى الإيجابية ومحاربة القوى التي تعمل ضده وهي القوى السالبة ، وتحول هذه المناورة إلى تكتيك مخطط أو خطة عملية ذات مسئولية توكل إلى أفراد بتاريخ وتوقيتات محدد

| قوى تعمل ضد الهدف | الهدف<br>قوى تعمل لصالح الهدف |
|---|---|
| 1- | 1- |
| 2- | 2- |
| 3- | 3- |

شكل (١٣)

نموذج بيان تحليل القوى

وقد تبين أن الاجتماع وسيلة من وسائل الاتصال ولكي يكون هذا الاتصال فعال فلابد أن يكون مفهوماً ومقبولاً ومقنعاً للمعلمين في المدرسة وينبغي تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين لتتوفر الثقة بينهما وبالتالي يشعر المعلمون بأن أي قرار تتخذه الإدارة هو لصالحهم .

وعلى ضوء ذلك كانت أهمية المشاركة في عملية صناعة القرار بالمدرسة الثانوية إن أحد لا يمكن أن يعترض على إيجابيات المشاركة من الناحية النظرية ولكن المحك الحقيقي لجدواها وفعاليتها هو الممارسة الفعلية لما تتضمن من أفكار ، فلكي تؤتي المشاركة ثمارها المرجوة يجب أن يكون مدير المدرسة بارعاً في عمل اجتماعات نشطة وألا ينزعج من مشاركة الآخرين له في السلطة والقيادة وعلى المعلمين ألا

يبخلوا بالمشاركة الفعالة عن طريق إبداء آرائهم وإبراز ما لديهم من بيانات أو معلومات تتعلق بالمشكلة موضوع القرار .

ثالثاً :مقومات ومعوقات إدارة الاجتماعات المدرسية :

باستقراء طبيعة الاجتماعات المدرسية وإدارتها للوصول إلى اجتماع فعال أمكن إدراك الحقائق التالية :

١- إن الاجتماع مكلف للغاية ، لذلك يجب ألا ينعقد إلا لأسباب وجيهة ، فإذا لم يكن هناك سبب واحد وجيه على الأقل أو يمكن تحقيق الأهداف بطرق أخرى فإنه لا داعي لعقد الاجتماع ، يجب أن يسأل المدير نفسه عما إذا كان هذا الاجتماع ضرورياً ، خصوصاً إذا كان الاجتماع اعتيادياً ، يجب أن يكون جدول الأعمال فريداً

٢- أن الاجتماع مسئولية المجموعة كلها ، إن المسئول الأول عن نجاح الاجتماع هو الرئيس ( أو الشخص الذي دعا إليه) ولكن يتوجب على كل فرد من الحاضرين المساهمة بإنجاح الاجتماع ، فمن يدون محضر الجلسة يمكن أن يساعد الرئيس في الالتزام بالوقت ، وفي التأكد من الأعمال المتفق عليها ، في تسجيل تقدم الاجتماع ونتائجه واقتصار الأفراد في الحديث على إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع .

٣- وجود جدول أعمال محدد وبدء الاجتماع في الوقت المحدد وإفهام المرؤوسين بأن الاجتماع مكلف ولهذا يجب استغلاله أفضل استغلال ، وتوزيع الزمن على النقاط المطروحة بحيث لا تأخذ نقطة زمناً طويلاً على حساب نقطة أخرى مساوية لها في الأهمية .

٤- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك فلا يمكن الحكم على نجاح أي اجتماع إلا من خلال الأعمال التي نتجت عنه ().

أ - مقومات إدارة الاجتماعات المدرسية :

١- اللغة .استخدام اللغة في الاجتماعات المدرسية ليس من الضـــروري أن يخضـــع لقواعد اللغة الصحيحة بل إن المهم استخدام اللغة التي تكون قادرة علـــى نقـــل المعاني التي يقصدها المدير للمعلمين أو العكس ، سواء أكانت لفظيـــة أو غيـــر لفظية وبذلك فحركة اليد مثلاً تعتبر لغة ، وإيماء الرأس لغة ، وباقي الإشـــارات الأخرى ، وبذلك نجد أن الإشارة التي تؤدي إلى فهم معنى ما تخدم نفس الغرض الذي تسعى الألفاظ إلى تحقيقه .

فاللغة المناسبة في المدرسة تساعد على تحقيق الاستجابة المناسبة ويكون ذلك باختيار الكلمات والأفكار بحيث تتناسب مع المستوى الثقافي والعقلي ، أي أن تكون اللغة باختصار مناسبة لمستوى المعلمين في المدرسة ، ذلك أن وظيفة اللغة الأساسية ليست مجرد التعبير عن المعاني ، بل التأثير في نفس المستمع لحثه على القيام بعمل ما.

٢- الاجتماع وسيلة من وسائل الاتصال ولكي يكون هذا الاتصال فعال فلا يتطلـــب أن يكون مفهوماً فحسب ، ولكن يتطلب أيضاً أن يكون مقبولاً ومقنعاً للمعلمين فـــي المدرسة ، ينبغي تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين لتتوفر الثقة بينهما وبالتالي يشعر المعلمون بأن أي قرار تتخذه الإدارة هو لصـــالحهم ، وبالتالي يكون دافعاً لهم لتقبل القرارات والتعليمات والتوجيهات والآراء والاقتناع بها وتنفيذها ، كما أن الإدارة المدرسية ينبغي أن تضع حوافز مادية وأدبية بـــين كل فترة وأخرى لزيادة الصلة وتقوية الرابطة بينهما وبـــين العـــاملين لتحقيـــق اتصال سليم وفعال .

معنى ذلك أن يكون هناك دافع لحضور الاجتماع وهذا الدافع قد يكون حافزاً مادياً أو معنوياً أو أن يكون الدافع هو المشاركة الفعالة في الاجتماع .

٣- في مقدمة المهارات التي تقرر نجاح قائد الاجتماع في إدارته للاجتماع قدرته على الاستماع إلى الآخرين ، فالمعلومات التي تصل إلى المدير والتي على أساسها يبني قراراته السليمة ينقل معظمها إليه من خلال الاجتماع .ولعل من أهم شروط الإنصات الفعال :

❀ كف عن الكلام فإنه لا يمكن أن يكون هناك إنصات أثناء قيام الشخص المستمع بالكلام أو الحديث .

❀ هيئ الوقت المناسب للمتحدث ويتم بمساعدة المتحدث على الشعور برتبة في الكلام كما يريد في حدود قواعد الاجتماع

❀ بين له رغبتك في الإنصات أي ينبغي على المنصت أن يظهر الرغبة في الإنصات، فلا يشرد ذهنه أثناء الحديث بل ينبغي أن ينصت لما يقوله المتكلم .

❀ إزالة المشتتات بمعنى ألا يشغل المنصت نفسه بشئ بحيث يحول انتباهه عن الحديث

❀ مشاركة مشاعره أي التعاطف مع المتكلم والإنصات له ومحاولة التعرف على وجهة نظره

❀ التضرع بالصبر ويتم بالسماح للمتكلم بوقت كاف للكلام ، وعدم الإيحاء للمتكلم بإنهاء حديثه إلا إذا دعت ضرورة لذلك

❀ كن ليناً في الجدال والانتقاد أي لا تعطي الجدال والانتقاء اهتماماً كبيراً من جانبك

❀ استفهم بالأسئلة والاستفهام بالأسئلة يشجع المتحدث عن التعبير بحرية عن أفكاره وآرائه وتساعده على إظهار الأفكار لأبعد ما يمكن ().

٤- لكي يكون الاجتماع فعالاً ولا تقف في طريقه العقبات ينبغي أن يكـون موضـوع الاجتماع في مركز انتباه المجتمعين ، بمعنى أنه أثنـاء الاجتمـاع لا يسـتجيب المجتمع به للمثيرات الأخرى بل لموضوع الاجتماع فقط ، فالانتباه مدخل الإدراك، فالشخص يحس ثم تقع إحساساته في دائرة انتباهه ثم يدرك وفي هـذه الحالـة يكون الإدراك بمثابة نوع من الاستجابة من المجتمعين .

٥- أن تتوفر لدى رئيس الاجتماع مهارات علمية وفنية وصفات شخصـية مناسـبة ومنها:

- ❀ أن يكون ديمقراطياً مع جماعته ، يقبل المقترحـات والآراء ويشـجع علـى الابتكار والتجديد ، ويساعد على بث الحماسة بين الجماعة
- ❀ القدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميـذ والمعلمـين والآبـاء اتصالاً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم
- ❀ المهارة في إدارة الاجتماعات بالروح التعاونية
- ❀ الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفزهم والثناء على من يستحق الثناء
- ❀ أن يتمتع باحترام الجماعة كلها ، ويحتفظ بمركزه فيها ، فلا يشـايع فريقـاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب فريق آخر .

ب - معوقات إدارة الاجتماعات المدرسية :

لكي تنجح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة شروط الاتصالات الجيدة من جهة ، وشروط الاجتماعات الناجحة من جهة أخرى ، وعلى الرغم من أهمية الاجتماعات المدرسية ومزاياها العديدة )مقارناً بأنواع الاتصالات الأخرى داخل المدرسة (إلا أن هذه الاجتماعات لا تؤتي ثمارها المرجوة بسبب بعض المعوقات التي تحول دون فعاليتها في تحقيق أهدافها مما أدى إلى الاعتقاد بأن الاجتماعات ما هي

إلا وسيلة لإهدار الوقت حيث لا تتم بها أي مناقشة أو تبادل للرأي ومن هذه المعوقات ما يلي :

١- تتسم بعض الاجتماعات بالبعد عن الأهداف الموضوعة ، فلا يوجد جديد يفيد أو علاج الأمور أو لمشكلات بأمانة وصدق ، ومن ثم يظهر الاجتماع في صورة اجتماع صاخب ، وحديث عابث ، وجدل عقيم ونقاش غير مفيد ، والانشغال بأمور تافهة .....الخ.

٢- تعمد وصول معلومات ناقصة أو متحيزة أو مشوهة إلى رئيس الاجتماع خشية معرفته حقيقة ما يجرى داخل المؤسسة بصورة صادقة

٣- عدم إعطاء العناية والأهمية لأفكار ووجهات نظر العاملين من جانب الرئيس إضافة إلى وجود بعض الاتجاهات السالبة غير المرغوب فيها ، كاتجاه مدير المدرسة السلبي نحو المدرسين الجدد لقلة خبرتهم في توجيه المناقشة داخل الاجتماع الأمر الذي يعوق كل اتصال جيد بينه وبينهم [0].

٤- وجود آراء فرضيات غير واضحة .فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بأخر ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي ، وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الاجتماع ، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي ، وهذا يخلق فوضى وضياع كثير من الجهد والوقت .

٥- عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرئيس والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال داخل الاجتماع .فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر النتائج الحقيقية لرئيسه ونال عقاباً على ذلك سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقاً مما يدفعه إلى

الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال (0).

٦- اللغة ولعل مشكلاتها تكمن في أن كلماتها ذات معان مختلفة ، وتكــون الصــياغة معقدة أو غير منطقية ، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافــة أو بسبب التخصص فكل تخصص له استخدامات لغوية محددة ومفردات خاصــة لا يفهمها إلا المتخصصون ، كذلك فإن طريقة نطق الألفاظ قد تــوحي بمعنــى غيــر مفهومها العادي ، فالتعبير الذي يستعمله المدير للتعليق على اقتراح تقدم به أحــد المعلمين ، قد يحمل معنى التقدير وقد يحمل في ذات الوقت معنى الــتهكم ، وهــذا الاختلاف تحدده طريقة الإلقاء وكيفية استعمال الألفاظ (0).

٧- هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية الاجتماعات فيما يتصل بسلوك القائد في الاجتماع ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

❀ التأخر في حضور الجلسات من أجل إشعار الأعضاء بأهميتــه ، وضــخامة أعماله ومسئولياته التي تعمل على عدم التمكن من الحضور فــي الموعــد المحدد

❀ عدم اهتمام الرئيس ببعض الأفراد ، فعندما يشعر البعض بعــدم الاهتمــام وعدم اقتناع الرئيس دائماً بآرائهم فإن المجالس تصبح من وجهة نظــرهم نوع من التملق للرئيس وذلك بتأييد الرأي الذي يرون أنه يوافق المــدير ، أو السلبية في الاجتماع على الرغم من الاقتناع بعدم صوابها خوفــاً مــن الرئيس

❀ اهتمام الرئيس بإضحاك الأعضاء ، وإلقاء الحكايات والمواقف التي مر بها

لجعل الاجتماع مسلياً من وجهة نظره ، وفي الحقيقة فإنه يعمل على محاولة قتل وقت الاجتماع ، وذلك يجعل وقت المناقشة الحادة قصيراً وغير كافي ، وبالتالي يؤدي إلى سرعة إبداء القرارات للانتهاء من المجالس في الوقت المحدد

- ❀ تميز رئيس المجلس عن بقية الأعضاء حيث يعمل على الاهتمام بالتميز في الجلوس على أفخم المقاعد وكذلك العمل على توفير كل مظاهر الأبهة والفخامة له داخل المجلس من حيث الجلوس ، والمشرب ، والإضاءة .

**١- بعض المعوقات ناتجة عن سلوك بعض الأعضاء داخل الاجتماع ومنهم :**

- ❀ النوع المشاغب الذي يتخذ وجهة نظر مخالفة ، فهو يكثر الجدال في المقترحات المعروضة ويعارض الآراء المطروحة والقرارات المتخذة وكذلك طريقة العمل المتبعة في الاجتماع
- ❀ النوع الدعي الذي يزعم العلم بكل شيئ ويدعي المعرفة الكاملة
- ❀ النوع المتصيد بأسئلته الذي يحاول أن ينصب الفخاخ لقائد المناقشة ويسأله أسئلة بغرض إحراجه أمام المجموعة
- ❀ النوع المتكبر والمتعالي على أعضاء الجماعة
- ❀ النوع سريع الرد لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة
- ❀ النوع المعترض الذي يعترض على كل فكرة تطرح
- ❀ النوع غير المهتم الذي لا يشارك في المناقشة .

**٢- بعض المعوقات الخاصة بتنظيم الاجتماع :**

- عدم تحديد موضوع الاجتماع وهدفه وعدم تبيان أهميته
- عدم ملاءمة وقت الاجتماع للمشاركين
- عدم ملاءمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع
- عدم تزويد المشاركين بالمادة العلمية ، مما يحول دون فاعليتهم في طـــرح الأفكار
- عدم الالتزام بمواعيد افتتاح الاجتماع وانتهائه
- سوء اختيار المشاركين
- توتر المشاركين بسبب نمط الرئاسة المتبع في الاجتماع أو بسبب ظهـــور بعض الأنماط السلوكية للأعضاء
- ضعف فعالية الوسائل السمعية والبصرية
- عدم التقيد بالمدة المحددة للاجتماع
- انتهاء الاجتماع دون معرفة المشاركين بالإنجازات التي تمت <

**٣-لاشك في أن الهدف الرئيس لأي اجتماع إنما هو الوصول إلى قـــرار يتســـم بالرشد والمثالية ولكن يؤخذ على الاجتماعات بعض مواطن الضعف في اتخاذ القرار الخاص بمشكلة ما ومنها :**

- تفتيت المسئولية داخل التنظيم
- الخوف من النتائج والخوف من الأثر الذي يكون للقرار على بعض الأفـــراد مع الاجتماع من ذوي السلطة والنفوذ
- أسباب ترجع إلى طبيعة القرار نفسه ، إذ يتطلب القرار تغييـــرات معينـــة ،

ويمكن أن لا تكون هذه التغييرات واضحة أو مفهومة للمجتمعين

- ❀ عدم وجود الجو الذي يعين الأعضاء على العمل معاً بطريقة منتجة لتعــدد الولاءات والخلافات الشخصية وغيرها
- ❀ عدم إلمام الأعضاء بأساليب جمع البيانات والمعلومـــات المطلوبـــة والتـــي تمكنهم من التصرف بحكمة عند واضع القرار ، الأمر الذي يفــتح المجـــال لظهور الاجتهادات والآراء الشخصية المتعارضة
- ❀ عدم شعور الأعضاء بأهمية المشكلة المعروضة وهي لا تثير فيهم شـــعوراً إيجابياً نحوها
- ❀ قد تبدأ الجماعة بوضع الحلول قبل أن تتضح لها طبيعة المشكلة
- ❀ قد تكون الأسباب متعددة منها الاتجاه السلبي نحو القرار ، أو للجهات التي سيرفع إليها القرار نفسه أو الأسباب الخاطئة من قبل رئيس الاجتماع.
- ❀ البطء في اتخاذ القرار وارتفاع التكلفة من حيث الوقت والجهد
- ❀ الخوف من اللجوء إلى القرار الوسط على حساب القرار الرشيد
- ❀ توظيف من الأغلبية لعملية تمرير القرارات
- ❀ التأجيل والتلكؤ وعدم الوصول إلى قرار في بعض الأحيان .

رابعاً : معايير الجودة التعليمية مدخل لإدارة الاجتماعات وصناعة القرار . ضرورة عصرية :

تُعد المدرسة منطقة اتخاذ القرارات الإدارية في مجال العملية التعليمية والمدرسة شأنها في ذلك شأن أي منظمة خدمية تقوم بالعملية الإدارية المتعلقة بالتخطيط

والتوجيه والتنظيم والتنسيق والرقابة ولكن تحقيق الجودة التعليمية يتطلب تفعيل أهمية دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسئولاً عن الجودة ابتداء من حارس المدرسة وحتى أعلى درجة في التنظيم فقد تكون هناك درجة عالية من التزام الطلاب (جودة طلابية) وقد يكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام المعلمين (جودة تعليمية) وقد يكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام الإداريين (جودة عمالية).

وحيث أن مفهوم الجودة التعليمية يشتمل على ثلاثة معايير تتمثل في :

الأول : يشتمل على كل العمليات التي تؤدي إلى دقة بناء وتصميم المنتج " الخدمة التعليمية المقدمة داخل المؤسسات التعليمية " والذي يتطلب التجديد المستمر في الوظائف والعمليات التي يجب أن تعمل على تحسين الجودة .

الثاني : يشمل محصلة كل عمل يوازي الأفضيلة في تقدم المنتج المعقد ، والذي لا يتوقع أن يحدث فيه أية أخطاء

الثالث : يجب أن يكون كل فرد في النظام مسئولاً أو قادراً على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل الذي يقوم به.

ونظراً لكون معايير الجودة التعليمية متعددة ومتنوعة – فسوف نقتصر في هذا الجزء على بعض المعايير اللازمة لرفع كفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات وصناعة القرار في المدارس ويمكن تناولها بإسلوب تحليل موجز على النحو التالي :

أ- المعايير الخاصة بالقيادة المدرسية :

إذا كانت الإدارة فناً ، فإن القيادة هي العمل الإداري المتميز الذي يتطلب أعلى مستوى من الحساسية الفنية. فمهمة القيادة هي أكثر المسئوليات الإدارية التي تختص بالعلاقات بين الأشخاص فهي تتطلب من المدير أن يدير وينسق تصرفات العديد من الأفراد المتنوعين نحو تحقيق هدف عام مشترك وهو جودة أداء المنتج أو الخدمة .

ومن المعايير الخاصة بالقيادة المدرسية ما يلي :

١- أن يكون توجيه الإدارة التربوية العليا نحو التحسين الإداري المستمر فـــي الإدارة المدرسية

٢- أن يشترك القائد التربوي في عمليات التحسين المستمر بالنسبة للإدارة المدرســـية وأن يستثمر طاقات الأفراد ويوجه جهودهم نحو الأهداف المنشودة

٣- أن يقوم القائد التربوي بالإشراف على سير العمل المدرسي من خلال إيجاد فـــرق عمل معاونة وأن تكون أهداف هذه الفرق هي بذل أقصى جهد ممكن لرفع كفـــاءة المدرسة

٤- على القائد التربوي أن يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المدرسة ، وأنه جزء مـــن الفريق التعليمي وأنه مشارك في اتخاذ القرارات التعليمية حتى تصـــبح القـــرارات مبنية على أساس المشاركة الجماعية

٥- على القائد التربوي أن يضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجـــل تطـــوير الأداء حتى يصبح التطوير هو مسئولية كل فرد في المدرسة يستلزم ذلك أن يكـــون هناك تبادل للأدوار بين الأفراد لقيادة المجموعة

٦- على القائد التربوي الاهتمام ببرامج التعلم والتطـــوير الـــذاتي ، والـــتخلص مـــن المعوقات الإدارية التي تحض على مقارنة أداء الأفراد بعضهم لبعض والسعي نحو تنمية القدرات المهنية للمعلم

٧- على القائد التربوي السعي نحو التخلص من عمليات الرقابة على الأفراد وأن يعمل على بث روح الرقابة الذاتية للفرد على نفسه

٨- على القائد التربوي أن يقود المدرسة نحو خدمة الجماعات المستفيدة وتلبية احتياجاتهم وأن يتبنى فلسفة جديدة تقوم على مواجهة التحديات وإتباع الرؤية المستقبلية في تطوير المدرسة.

**ب- المعايير الخاصة بالمعلم :**

جودة المعلم من أكثر عوامل الجودة التعليمية تأثيراً على تعلم الطالب ، وأن جودة المعلم يمكن أن تترجم إلى اختلافات دالة في تحصيل الطلاب ، من هنا كان من أهم المعايير الخاصة بالمعلم اللازمة لتحقيق الجودة التعليمية ما يلي :

١- قدرة المعلم على تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب.
٢- التخطيط لأهداف كبرى وليس لمعلومات تفصيلية
٣- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة
٤- استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة استجابة لحاجات طلابه
٥- إشراك الطلاب في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي
٦- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لإثارة دافعية المتعلمين
٧- إدارة وقت التعلم بكفاءة والحد من الوقت الضائع
٨- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى
٩- يستخدم أساليب وأدوات مختلفة لتقييم أدائه ويشجع التلاميذ على تقييم ذاتهم وبعضهم البعض
١٠- يحترم الإمكانات والموارد المتاحة ويرشد استخدامها.

**ج- المعايير الخاصة بالطالب :**

انطلاقاً مما تتطلبه الجودة التعليمية من تعليم وتعلم ينمي في الطلاب التفكير الناقد والقدرة على التعلم أثناء العمل والعمل في فريق والقدرة على تطبيق المعرفة بفاعلية كان هناك بعض المعايير الواجب توافرها لدى الطلاب منها :

١- يكون الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية
٢- يكون مركز اهتمام الأنشطة المدرسية المدعمة لمهارات التعامل مع الآخرين
٣- تتواجد لديه بنية معرفية توفر له قدراً مناسباً من المعلومات والحقائق

٤- يجيد التعامل مع المعلومات بما يتناسب مع خصوصية مرحلته العمرية

٥- يتمتع بمجموعة من السمات الشخصية والاجتماعية المنبثقة من قيم مجتمعه والطبيعة المتغيرة للعالم المحيط

٦- يوظف المهارات العليا للتفكير في المواقف الحياتية المختلفة

٧- يتفاعل مع موارد المدرسة ويعمل على إثرائها

٨- متقن لاستخدام الحاسب الآلي في المواقف التعليمية والحياتية المختلفة

٩- متفاعل مع البيئة – بما يحفظ عليه صحته ويحمي مجتمعه من المخاطر

١٠- مدرك لكيفية تنمية قدراته ومهاراته ذاتياً

د- المعايير الخاصة بالمناخ المدرسي :

إيماناً بأن الرؤية الاستراتيجية الواضحة لعالم المدرسة وتنظيم البيئة الميسرة للتواصل الإنساني داخل المدرسة وخارجها ، بجانب الالتزام بقيم ومبادئ التشاورية لدعم العمل الفريقي والمشاركة المجتمعية ، مع التوظيف الفعال للتقنيات المعاصرة لتيسير نشر المعلومات وصنع القرارات التعليمية الرشيدة ، هي مقومات رئيسة لتحقيق الجودة التعليمية من هذا كانت من أهم المعايير الخاصة بالمناخ المدرسي تحقيقاً للجودة التعليمية ما يلي :

في مجال التواصل الإنساني يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على :

١- توظيف المستحدثات التكنولوجية اللازمة لتهيئة بيئة ميسرة للتعلم والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة .

٢- توفير المناخ التنظيمي بالمدرسة اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية بجودة عالية

٣- تطبيق مهارات التفاوض والأساليب العلمية لحل المشكلات المدرسية

٤- دمج أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية

٥- توفير سبل الاتصال الفعال داخل المدرسة

٦- إدارة الموارد البشرية والمادية بما يوفر بيئة مدرسية ميسرة للتواصل الإنساني الفعال

٧- توقع المشكلات التي تعوق التواصل داخل المدرسة والتغلب عليها بأساليب علمية

٨- تأكيد قيم الوضوح والشفافية في العمليات الإدارية داخل المدرسة

٩- إدارة الحوارات التعليمية داخل المدرسة بما يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها والهمل الجماعي.

في مجال المشاركة يجب أن يكون المدير قادراً على :

١- التحاور مع المعينين بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرارات المؤثرة في العمل المدرسي

٢- ترسيخ قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع المدرسي

٣- احترام آراء الآخرين

٤- حفز العمل التعاوني وتقديره وممارسة مهارات بناء الرأي الجماعي

٥- ممارسة مهارات الاستماع وتقدير آراء العاملين بالمدرسة

٦- دمج العاملين في المدرسة في ثقافة مجتمع التعلم

٧- مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار التربوي وإسهامهم بشكل فعال في رسم رؤية المدرسة المستقبلية وتنفيذ برامجها المختلفة

٨- تيسير سبل اتصال أولياء الأمور وأفراد المجتمع بالعاملين في المدرسة

٩- الإعلام الكاف لأولياء الأمور بالعمليات التربوية والتعليمية التي تتم في المدرسة

١٠- توسيع دور المشاركة المجتمعية في مواجهة مشكلات المدرسة.

في مجال المعلومات وتحليلها . يجب أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على

١- استخدام كل البيانات الأساسية لإدارة المدرسة وإيجاد دافع لتحسين أداء المدرســة وقدرتها على المنافسة

٢- ربط أنواع البيانات الأساسية والمالية وغير المالية بعمليات المدرسة وخطط العمل الأساسية

٣- نشر المعلومات والبيانات على المستخدمين مع التأكيد على اتفاقها مــع عمليــات المدرسة الأساسية.

٤- توظيف مصادر المعلومات لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة

٥- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي توفرها الحكومة الإلكترونية لتطــوير الأداء المدرسي

٦- اتخاذ القرارات المدرسية استناداً إلى معلومات صحيحة ودقيقة.

**وبعد ،**

فقد تضمن الفصل السادس " إدارة الاجتماعات المدرسية : طبيعتها – أساليبها . مقومات ومعوقات إدارتها " أربعة محاور بدأت بالمحور الأول . بعد التقويم – والذى تناول طبيعة الاجتماعات المدرسية من حيث : المفهوم والأنماط والأهمية والأهداف ، بينما عرض المحور الثانى لإدارة الاجتماعات المدرسية من حيث : مهارات قيادة الاجتماع المدرسى وواجبات مدير المدرسة فى إدارته للإجتماع ، وتضمن المحور الثالث : مقومات إدارة الاجتماعات المدرسية وأبرز معوقاتها ، وختم هذا الفصل بعرض موجز للموجهات العامة وراء ضرورة توظيف معايير تحد بدورها من جوانب القصور التى تنتاب إدارة تلك الاجتماعات المدرسية وصناعة القرارات المنتظمة لضمان حسن سير العمل على صعيد المدرسة.

## الفصل السادس

# الإدارة المدرسية
# وإدارة وقت مدير المدرسة

تقديم:

أولاً: إدارة الوقت: المفهوم – السمات القوى والعوامل المؤثرة – الأهمية .

ثانياً: مضيعات وقت مدير المدرسة .

ثالثاً: نحو صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة .

# الفصل السادس
# الإدارة المدرسية
# وإدارة وقت مدير المدرسة

## تقديم

تُرى هل يقدر الآباء عندنا قيمة الوقت ؟ وكم مرة ترد قيمة الوقــت هذه في صلب المقررات الدراسية طوال سني الدارسة ؟ في الجامعات والمعاهد العليا في مصرنا الغاليـــة هل نال موضـــوع إدارة الوقت ما يســـتحقه من الاهتمام على صعيد الدراســـة والبحث؟.

أقول بكثير من الجرأة : لا . وأعتقد أن أسباب ذلك المحتملة ليست بالقليلة فبعض هذه الأسباب مبعثها الكسل والافتقار إلى الجهد ، بينما يعود بعضها الآخر إلى عدم تقدير أهمية الوقت ، باعتبارها قضية صغيرة ، وأين هي من القضايا الكبيرة والعامة في حياتنا ، حتى بات التأليف محصوراً في كتب من المبادئ والأصول " تعج بنظريات تفيض بوهم العلم ، وتلبسها – رغماً عنها – لباس "المناسبة " للإدارة العربية وموجهة لطلبة مطلوب منهم قراءتها وبعد ذلك ، وهذا هو الأكثر إيلاماً – كما يسميه – " أحمد بهاء الدين " (مؤامرة الصمت) التي يرتكبها الأساتذة أحياناً فظلوا يمتحون من بئر واحدة ويراوحون مكانهم في دائرة محددة من التأليف والنشر لما لم تكن حاجتنا إليه قائمة كمثل حاجتنا للنشر في موضوعات متخصصة كموضوع إدارة الوقت.

لقد تأكد لي لا للمرة الأولى ، بل للمرة الألف ، أن مفتاح الباب الذي يعبر بنا من حيث نحن إلى حيث نريد يتلخص في كلمات ثلاث: " الوقت هو الحياة " .

ولكن الواقع يقرر أن المديرين يقضون وقتاً طويلاً في عملهم مقارنة بالعاملين في المجالات الأخرى ويترد في الغالب أنهم أول من يحضر صباحاً وآخر من يغادر ظهراً وأن وقتهم ليس ملكاً لهم بل يملكه جمهور المستفيدين من المؤسسة ؛ لذا فإمكانية التنظيم والتخطيط والابتكار ستكون محددة . وتُبنى فعالية مدير المدرسة على: مدى

قدرته على تحليل وقته وكيف يقضيه ؟ وفي أي موضوع ؟ فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في قضاء الوقت ويدرك أي الأفراد يمكن إعطاءهم وقتاً أكثر من غيرهم ؛فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيئاً آخر ، وإن كان المديرون يتكلمـــون – أحياناً – عن تنظيم وقتهم ، إلا أنهم في الحقيقة "إذا أنفقوا نقودهم كما ينفقون وقتهم فإن النتيجة ستكون الفقر والانهيار" .

ويؤدي غموض الإدارة – كعلم وفن معاً – وما يصاحبه من ضغط متراكم وكثرة الأعمال ومراجعة جمهور المستفيدين إلى عمل هذه المجموعة ساعات طويلة .. وغالباً ما يكون الوقت المهدر انعكاساً لعدم وضوح مفهوم الإدارة وقصور إدراك المدير لأهداف المؤسسة التي يقودها وقد ظهرت إغراءات متنوعة توحي بأنَّ إحداث بعض الخطوات المنهجية البسيطة سيؤدي إلى تحسين إدارة الوقت إلى حد ما .

وحقيقة يُعد أسلوب إدارة الوقت انعكاساً للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة ، فكثيراً ما نرى العديد من المديرين مترددين بين البدائل المطروحة – حالة اتخاذهم لقرار ما – خوفاً من اتخاذ القرار الخاطئ ، مما يؤدي إلى استهلاك الوقت الطويل ، والبعض الآخر يضيع الوقت الطويل بمتابعة العملية الإدارية من البداية للنهاية وإقحام نفسه في التفاصيل والجزئيات التي يمكن تعويضها، ولهذا كله يقضون وقتاً طويلاً في اتخاذهم للقرارات وإدارتهم للأشياء لأن مفهومهم عن المخاطرة وإنهاء العمل الأساسي للمدير غير مدرك.

ويشير العديد من المديرين إلى أن العوامل المؤدية إلى إضاعة أوقاتهم تتركز في: الاجتماعات غير المفيدة أو القرارات غير الحاسمة والمترددة ، ولا يمكن إغفال عملية تفويض السلطة غير الفعالة أو التركيز على الأولويات بصورة خاطئة ، حيث يرتبط عدم وضوح الأولويات ارتباطاً مباشراً بعدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك الأهداف الفرعية النابعة من الغايات الواجب تحقيقها . والوقت مورد نادر في الحياة ، حيث لا يمكن استئجاره أو شراؤه ، لا سيما وقت مدير المدرسة باعتباره

المحرك الذي يبعث الجدَّ والنشاط في المدرسة والمتخذ للقرارات الحاسمة والمسئول عن تحقيق أهداف المدرسة في ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية .

إن وقت مدير المدرسة – بالإضافة إلى ندرته – مورد حاكم للنجاح والتقدم؛ فوقت المدير لا يجوز قياسه بقسمة المرتب على عدد ساعات عمله ، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الكائنة تحت قيادته مضافاً إليها الفرص المتاحة أو التي يمكن إتاحتها .

مما سبق يتضح أنَّ المشكلة هنا ليست في مقدار الوقت المتوفر لمديري المدارس فهم جميعاً متساوون من هذه الناحية ، ولكن في إدارة توظيف الوقت المتوفر لديهم ، وهل يستخدمونه بشكل فعَّال ومفيد أم يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة ؛ ومن ثمَّ يسعى الفصل الحالي محاولاً: التعرف على القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت بالمجتمع المصري ، بجانب الوقوف على المجالات والأنشطة التي يقضي مديرو المدارس فترة العمل في المدرسة فيها ومساعدتهم على نقدها وإدخال التغير والتطوير الملائم وتحقيق الإدارة المدرسية الفعالة وذلك على النحو التالي:

أولاً: إدارة الوقت : المفهوم – السمات – القوى والعوامل المؤثرة – الأهمية

نظراً لأهمية الوقت بالنسبة للمدير فقد أجريت العديد من الدراسات ، تركزت حول معرفة كيف يقضي المدير وقته ، إلا أن تلك الدراسات تناولت الإدارة بصفة عامة دون تخصيص الإدارة التعليمية بمستوياتها كما أنَّ غالبية تلك الدراسات أجريت في مجتمعات غربية ؛ ففي إحدى الدراسات التي أجراها "كليبك ودانيال Klapak and Danial" وشملت (١٨٠) من كبار المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية في عدة منظمات إدارية ، توصلت إلى نتائج تفسير كيف يقضي المدير الأمريكي وقته وأهم هذه النتائج:

❀ يقضي المديرون ١٢% من وقتهم في المتوسط وبحسب نوعية العمل الــذي يقومون به في مقابلات مرووسيهم أو زملائهم أو مستشاريهم ، و٥% فـــي

التأكيد على عملية الأداء، ٢% في النشاطات الخاصة بشـئونهم الشخصـية وعلاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين ، ٤% في المراسلات الروتينيـة (كتابـة خطابات ، إمضاء خطابات) ، ١٥% في المراسلات الشخصـية ، ٢٠%فـي المكالمات الهاتفية سواء في ذلك إجراء المكالمات الهاتفية أو تلقيها، والنسبة الباقية يقضونها في أوقات العمل الهامة مثل التحضير للمؤتمرات أو اللجان ، وتخطيط برامج العمل وسياسته واتخاذ القرارات وقراءة التقـارير وتقييمهـا والرد عليها.

❀ مهما حاول المديرون تنظيم وقتهم خلال فترة العمل فإنَّ هناك أعمـالاً تطـرأ فجأة قد تتطلب اتصالات أو مقابلات أو توجيهات معينة وكـذلك يؤخـذ مـن وقتهم ما لم يكن فى الحسبان . والمدير الفعال في أى إدارة وقته هـو الـذي يضع أسساً لأولوية الأعمال التي تستحق وقتاً أكثـر ويعمـل علـى تـدريب معاونيه ومستشاريه على إنجاز الأعمال البسيطة؛ تلافياً لضـياع وقتـه فـي الجزئيات دون أن يتمكن من التفرغ للأساسيات .

وفي دراسة أخرى قامت بها الباحثة الإنجليزية " روز ماري سيتوارت " حيث أخذت عينة مكونة من (١٦٠) مديراً من مستويات مختلفة لمدة أربع أسابيع قاموا بتسجيل استمارات معينة يسجلون فيها الأعمال التي تزيد على خمس دقائق ويذكرون نوع العمل ونوع الأشخاص ( مرءوسين– زملاء – رؤساء – متعاملين – زوار) ، ومكان العمل (داخل المنظمة أو خارجها) ولقد توصلت إلى بعض النتائج الهامة التي تفسر كيف يقضي المدير الإنجليزي وقته ومن أهم النتائج:

❀ يقضي المديرون في المتوسط (٥٧%) من وقتهم اليـومي فـي منظمـاتهم، والنسبة المئوية الباقية خارج المنظمة . وهم يقضون في المتوسـط (٥١%) من وقتهم في مكاتبهم (في حجراتهم) والنسبة المئوية الباقية خارج المكتـب ولقد كانت الاختلافات كبيرة ولا سيما بالنسبة لمديري المبيعات والذي يقضون معظم وقتهم خارج المنظمة

وقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أنَّ من أهم ما يستنفذ أو يبدد وقت الإداريين الأمور الآتية:

- الاجتماعات .
- الزائرون .
- الرسائل الطويلة .
- الروتين الطويل .
- المراسلات غير الضرورية .
- التنظيم غير السليم لأعمال في المنظمة .
- الفشل في التفويض .
- تأجيل الأعمال وتأخير المراسلات .
- التليفون والاتصالات الهاتفية .
- الانتظار لمقابلة المراجعين .
- الذهاب والعودة من العمل .
- استراحة تناول القهوة والشاي .

وفي إحدى الدراسات التي أجريت في مصر وشملت عدداً من المديرين في بعض المصالح الحكومية والشركات وتم فيها الكشف عن كيفية توزيع الوقت بين مختلف الأعمال دلت النتائج على أن نسبة كبيرة من أوقات المديرين فيما أطلقوا عليه ( أعمال أخرى) واتضح أنَّ هذه الأعمال لا يجوز أن تقع ضمن اختصاصات المديرين ، وأن الكثير من المديرين يضيعون وقتهم في إنجاز أعمال بسيطة يفترض أن يقوم بها بعض المرءوسين في المستويات الدنيا وأن نسبة كبيرة من الوقت تضيع في حل مشكلات ترتبط بكيفية توزيع الاختصاصات بين الإدارات .

وقد أجريت في المملكة العربية السعودية دراسة بهدف البحث عن بعض الجوانب المتعلقة بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، ولمعرفة مدى كون الدوام الحالي مناسباً للموظفين أم أنه غير مناسب مع التركيز على ظاهرة عدم انتظام الموظفين بدوامهم الرسمي لمعرفة أسباب هذه الظاهرة ، والحلول المقترحة للحد منها وقد تبين من هذه الدراسة أن(٧٤%) من الموظفين يرون أن الدوام الحالي مناسب لهم ولا يرغبون في إجراء أي تعديل عليه ، كما تبين أن (٧٥%) من الموظفين يتأخرون

في الوصول إلى مكان عملهم صباحاً وذلك لفترات زمنية مختلفة تتراوح ما بين ربع ساعة وأكثر من ثلاث ساعات أسبوعياً ، كذلك تبين أن (٤٩%) من الموظفين يتركون مكاتبهم أثناء الدوام الرسمي لأمور لا تتعلق بالعمل الرسمي ، كما أن (٦٩%)من الموظفين يغادرون مكاتبهم لخارج جهات عملهم لأسباب خاصة ، وأن (٥١%) من الموظفين يتغيبون بدون إجازة مسبقة لعدد من المرات يتراوح ما بين مرة واحدة أو أكثر من خمس مرات شهرياً ، أما فيما يتعلق بالوقت الضائع نتيجة عدم الانتظام بالدوام الرسمي فبلغ حوالي (٥٥) مليون ساعة عمل سنوياً وتكلفته المالية حوالي (١,٥) بليون ريال سعودي . ولكن كيف عرف المفكرون الوقت وإدارة الوقت ؟

(١) مفهوم الوقت وإدارته .

أ . الوقت .

يصعب تقديم تعريف منطقي للوقت ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه حيث يُعد الوقت "مورداً أو عنصراً ثميناً جداً ونادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه ، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي للأبد " .

ب. إدارة الوقت .

يقصد بإدارة الوقت " إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعَّال في المستقبل " .

وبُقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسين هما:

- ❀ الوقت القابل للتحكم وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحريته.
- ❀ الوقت غير القابل للتحكم وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المـدير ورقابتـه ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسـبة للمنظمـة كاسـتقبال الزائرين ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية .

**ويقول المفكر الإداري دركر ( Drucker ) في هذا الشأن أثناء تعاملي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال .. وجدت أنه من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من (٢٥%) من وقته .**

**ومن خلال ما عرف به: الوقت . وإدارة الوقت من تعريفات ، وعلى ضوء القسمين الرئيسين للوقت – كما رأى المفكرون – يمكن الوقوف على الحقائق التالية:**

- **أنَّ هناك تفاوتاً ملحوظاً في أهمية الوقت بين المديرين ، وأن استخدام المدير لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة منها: حجم المنظمة ، طبيعة عملها وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه ؛ فحجم المنظمة يؤثر في كيفية استخدام الوقت ؛ إذ أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً زاد الضغط على وقت المدير وخاصة في المستويات العليا . كما أن طبيعة نشاط المنظمة وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت ؛ فوقت مدير الشركة يختلف عن وقت مدير المدرسة ، كما أن شخصيات المديرين وأنماط سلوكهم يؤدي إلى اختلاف استخدام الوقت فبعض المديرين يميلون إلى إضاعة الوقت ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم ويستخدمونه دون تقدير للأولويات.**
- **أنَّ وقت المديرين في العمل محددُ بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فإن عوامل أخرى وأشخاصاً آخرين (مثل رؤسائه–وزملائه–وأصدقائه، ومرءوسيه) يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقتهم ليس ملكاً لهم .**
- **أن فعالية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده بحيث لا يكون تفانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولأولاده وعلاقاته الاجتماعية ، ويجب على المدير أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق .**

(٢) سمات الوقت وخصائصه .

تبدو أهم ما يتميز به الوقت من سمات وخصائص فيما عبر به عنه القرآن الكريم والأحاديث النبوية المطهرة ، وما ذكر عنه في التراث على النحو التالي:

**أ . من القرآن الكريم قال تعالى .**

" قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ " (الحجر ٣٧ ، ٣٨)

وقال جل شأنه: " فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ" (الشعراء ٣٨)

وقال جلت قدرته: " إِنَّ الصَّلاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَاباً مَوْقُوتاً (النساء:١٠٣)

قال تعالت عظمته: " وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلاثِينَ لَيْلَةً وَأَتْمَمْنَاهَا بِعَشْرٍ فَتَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً " (الأعراف ١٤٢)

**ب . من السنة النبوية المطهرة .**

قال صلى الله عليه وسلم " اغتنم خمساً قبل خمس: شبابَك قبلَ هِرمك ، وصحتَك قبل سِقمك ، وغِنَاك قبل فقرك ، وفراغَك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك".

وقال (ص) أيضاً: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه ، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل به " .

**ج . من التراث:**

" اعلم أنَّ لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل ، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار " (أبو بكر الصديق رضي الله عنه) .

" إن الليلَّ والنهارَّ يعملان فيــك فأعمل فيهما " . (عمر بــن عبــد العزيــز – رضي الله عنه)

"يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة – كُلمًا ذهب يوم ذهب بعضك " . (الحسن البصري).

" ثلاثة ليس لها إياب: الوقت والجمال والشباب " . (أبو العلاء المعري) .

"الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة " . (حسن البنا) .

" الوقت أنفس ما عنيت بحفظه.. وأراه أسهل ما عليك يضيع ". (شاعر عربي) .

" من أمضى يوماً من عمره في غبر حق قضاه أو فرض أداه أو خير أسسه أو علم اقتبسه ، فقد عق يومه وظلم نفسه " . (حكيم عربي) .

### د . أقوال مأثورة:

❀ من علامة المقت: إضاعة الوقت .

❀ الوقت من ذهب .

❀ الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .

❀ لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد .

### هـ . كل هذا يؤكد ما يتسم به الوقت من سمات وخصائص يمكن إجمال بعضها فيما يلي:

هـ/١. لاشيىء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء ، ولا شيىء ( في شعورنا) أطول منه لمن ينتظر ، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعه ، ولاشي أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية . ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود ، ولاشي يمكن عمله بدون الوقت ، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه .

هـ/٢. الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد (كأئنا من كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه ، أنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن

مسرة وفرح أم زمن اكتئاب ، وإن كان يبدو غير ذلك فهذا في الشعور لا في الحقيقة .

هـ/٣. الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الرياح واستعادته محض تمني.

هـ/٤. الوقت مورد نادر ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء فهو أنفس ما يملك الإنسان . وهذا ما عبر عنه " الحسن البصري " بقــوله: ما من يوم ينشق فجره إلاَ وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزود بي فإني إذا مضيت لن أعود إلى يوم القيامة " .

وترجع نفاسة الوقت إلى أنَّه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس المال الحقيقي للإنسان: فرداً أو مجتمعاً ، إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس .

هـ/٥. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه:

- ❀ لا يمكن تخزينه It Cannot be Stored
- ❀ لا يمكن إحلاله Cannot be Replaced
- ❀ يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقته أو استعادته أو اقتراضه ، أو توفيره ، أو مضاعفته ، أو تصنيعه أو تغيره ، وكل ما يمكن أن يفعل المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أو لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم ، و (١٦٨) ساعة في الأسبــوع و (٨٧٦٦) ســاعة في السنة .

لقد ازداد في الأعوام الأخيرة اهتمام الناس بالوقت ؛ إذ لم يكن هناك قبل عقدين من الزمن كتب مرجعية حول هذا الموضوع – وكل ما كان متاحاً هو القليل من المقالات والدراسات – ، أما الآن فقد تغير الوضع وأصبح هناك كثير من المؤلفات حول إدارة الوقت وبخاصة بعد إدراك السمات السابقة التي يتميز بها الوقت .

(٣) القوى والعوامل المؤثرة على إدارة الوقت .

هناك تفاوت كبير في أهمية الوقت ، ونمط استهلاكه يتفاوت بتفاوت مستوى الحضارة للمجتمع فالمجتمعات المتقدمة – وهي غالباً ما تكون معتمدةً على الصناعة – بما فيها من أجهزة ومعدات تكون وحدة الزمن فيها هي الثانية أو الجزء من الثانية ، أما المجتمعات النامية والمتخلفة – وهي غالباً ما تكون معتمدة على الزراعة أو الرعي– تكون وحدة الزمن فيها هي المواسم أو الأسابيع فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة ، فهو من منظورهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه ، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد . ومع أن الوقت ثمين ونادر في هذه الحياة إلا أنه من الملاحظ أنَّ الأفراد في المجتمعات النامية والمتخلفة غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً وهم بطبيعتهم يميلون إلى تضيع الوقت وتبديده في أنشطة تستنفذ قسماً كبيراً من الوقت ويكون مردودها أو العائد منها عادة قليلاً جداً .

ومما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في أسلوب إدارة الوقت بالمدارس ؛ فبيئة الإدارة المدرسية ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من مزايا وعيوب وتقاليد وأعراف: كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عليه واحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت أو التفريط فيه .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في أهمية الوقت في المجتمع المصري ، وطبيعي أن تؤثر على كافة مؤسسات المجتمع التي منها المؤسسات التعليمية. ويمكن إجمال أبرز هذه العوامل في:

### أ. العوامل الاقتصادية .

لا يخفى على الجميع أن جمهورية مصر العربية كبلد نامي يعد مجتمعاً زراعياً من الدرجة الأولى ، وإن كانت الصناعة بدأت تأخذ مكانتها داخله ؛ ومن ثم فطبيعي أن تتكون وحده الزمن المألوفة هي المواسم والأسابيع وأحياناً ما يكون اليوم والساعة من وحدات الزمن المعتادة ؛ فالأفراد في مثل هذا المجتمع ينظرون إلى الوقت باعتباره عنصراً رخيصاً يسعون إلى الانتهاء منه قبل الانتهاء مما يتطلب منهم من أعمال فهم يستهلكونه بطرق مشروعة أو غير مشروعة .

### ب. العوامل الجغرافية .

تبدو أهمية العوامل الجغرافية وتأثيرها على نمط استهلاك الوقت بالمدارس بجمهورية مصر العربية واضحة ؛ من أبرز الملامح الجغرافية تأثيراً أن شهر أكتوبر هو بداية العام الدراسي ، وهو في نفس الوقت بداية موسم الشتاء ناهيك عن تعدد الفترات الدراسية وما يصاحبها من استيقاظ المعلمين والمديرين مبكراً للغاية – غالباً بعد صلاة الفجر – إذا أرادوا اللحاق بمدارسهم في الميعاد المناسب.

### ج. العوامل الاجتماعية.

لاشك أنَّ الأوضاع الاجتماعية والسمات الحضارية تؤثر على نمط استهلاك الوقت بالمدارس؛ فالمدارس ليست بمعزل عن هذه الظروف ؛ إذ تتأثر بها وتتفاعل معها ، ومن بين العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المصري والتي تؤثر على الإدارة المدرسية ومن ثم نمط استهلاك الوقت بها ما يلي:

- ❀ هيمنة الجهود الأهلية على إنشاء المدارس وما تجدده من أبنية ومرافق وبالتالي الزيارات المستمرة لمديري المدارس من قِبل أولياء الأمور وأعضاء مجالس الأباءِ بتلك المدارس فيستنفذ ذلك الكثير من وقتهم .
- ❀ طبيعة الاتصال التربوي والتعليمي بين مستويات الإدارة وما يصاحبه من ضرورة تواجد مدير المدرسة – غالباً – يوماً أسبوعياً أو عدة مرات أسبوعياً بالإدارة التعليمية المحلية أو الإقليمية .

❀ استخدام سياسة الباب المفتوح كقاعدة عامة في إدارة المدارس وما يصاحبها من زيارات مستمرة لأولياء الأمور ومناقشة أحوال وظروف أبنائهم .

(٤) أهمية الوقت بالنسبة للعمليات الإدارية .

**برزت أهميـــة الوقت في نظريـــات الإدارة منـــذ أوائـــل القـــرن العشرين، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية ، بقيادة " فردريك تايلور " بدراسة " الحركة والزمن Time and Motion Study " وتلا هذه النظرية ، " نظرية العلاقات الإنسانية " التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها . وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل ، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته ، وبالتالي على إنتاجيته . ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ( ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً . فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج . وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً، ثم يموت .**

**وحيث أن الإدارة تشمل عدداً من العمليات الوظيفية أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه ، واتخاذ القرارات والرقابة ؛ لذا يمكن بيان أهمية الوقت بالنسبة لتلك العمليات الإدارية فيما يلي:**

**أ. فالتخطيط . يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية . كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعى التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم**

بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً الزمن الكلي وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة.

ب. **وفي مجال التنظيم** . دلت الدراسات والتجارب التي قام بها لفيف من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم ، مثل:

- ❀ التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرءوسين .
- ❀ الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- ❀ توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .
- ❀ توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكـــوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
- ❀ التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسئولية الجماعية .
- ❀ تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .
- ❀ التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة .

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال: إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة ، وتوافر البيئة التنظيمية وأخيراً تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء ، والاتجاه نحو تفويض السلطة ؛ لأنَّ من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل ، ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ، بحيث يغدو الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى .

ج. وتظهر أهمية الوقت في التوجيه . فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد . وأن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم . فلا تتحقق الفائدة المرجوة.

إن التوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي ثماراً يانعة . والتوجيه ملازم للتخطيط ؛ إذ لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتثنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه .

د. كما أنَّ عملية اتخاذ القرارات . تحتاج إلى فترة زمنية معينة ، ولاشك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المدير ، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية ، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار . كذلك يختلف هذا الوقت تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمات .

هـــ. وتظهر أهمية الوقت في الرقابة . حالة الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب . ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف .

تعقيب تحليلي حول سمات الوقت وأهمية إدارته

إذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى أنه ليعد هو الحياة نفسها ؛ فإن على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه وقد كان السلف رضي الله عنهم أحرص ما يكونوا على أوقاتهم وفي هذا يقول " الحسن البصري " : " أدركت أقواماً كانوا على أوقاتهم أشد حرصاً على دراهمهم ودنانيرهم ؛ فكان حصاده علماً نافعاً ، وعملاً صالحاً وجهاداً مبروراً وفتحاً مبيناً ، وحضارة راسخة الجذور باسقة الفروع ، وكانوا يحرصون كل الحرص على ألا يمر يوم أو بعض يوم ، أو برهة من الزمن دون أن

يتزودوا بعلم نافع أو عمل صالح أو إسداء نفع للغير ، حتى لا تتسرب الأعمار سدي وتضيع هباءً وهم لا يشعرون " .

يقول سيد البشر " صلى الله عليه وسلم " إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة (أي نخلة صغيرة) فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها " .

وإذا كـان للوقـت هـذه الخصوصـية وهـذه الأهمية على سـواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عـن إدارة هذه الموارد وقد لخص " دركر **Drucker** " هذا الاختلاف بقوله : " إن إدارة الوقـت تعني إدارة الذات **"Time Manage-Time is Self Management"** لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين . وإدارة الذات لا تشبه إدارة أي شيء آخر فهي تتطلب مهارات: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة . ولسوء الحظ فإنَّ الكثير من المديرين لا يحرصون على الوقت والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً في الوقت الذي يعتقدون فيه أنهم ناجحون في أعمالهم ، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين ؛ فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المتحققة . ويرجع السبب في ذلك إلى: أنَّهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم وأنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات . وبذلك يقتربون ممن وصفهم باريتو **Pareto** : " بأنهم يبذلون أربعة أخماس وقتهم في القيام بواجبات ومسئوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج " وليس هذا محض افتئات بل إنَّ دراسات عديدة أكدت عليه ، فذهبت إحدى الدراسات المسحية ، التي أجريت في أمريكا على ألف من المديرين في مستويات وظيفة مختلفة إلى: أن واحد من كل مائة مدير منهم لديه وقت كاف لعمل كل ما يتوقع منه في وظيفته . وعندما سئلوا عن مقدار الوقت الذي يحتاجون إليه للقيام بمهامهم أجاب (١٠%) منهم أنهم يحتاجون إلى (١٠%) من الوقت الإجمالي زيادة على أوقاتهم ، وأجاب (٤٠%) منهم أنهم يحتاجون إلى الربع في حين أجاب (٥٠%) منهم أنهم يحتاجون إلى النصف وهذا مطلب ليس بمقدور أحد أن يحققه لهم خاصة إذا تم إدراك سمة أساسية للوقت هي عدم إمكانية زيادته ، وحينئذ تبرز مشكلة كيفية استخدام الوقت

المتاح استخداماً فعالاً بأجلَّ صورها . إنها وبكلمات قليلة كيف يمكن أن تجعل الوقت يعمل لصالحك لا ضدك ؟

إنَّه من الشائع أنَّ تجد المديرين ونوابهم يعملون ما يزيد على ستين ساعة في الأسبوع ولعل هذا ما حدا بالجمعية الأمريكية لتقييم المهندسين إلى تبني شعار " أعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر" Works moster not harder " كمحاولة للتمييز بين الشغل والأشغال " Busy Busyness " أو بين الكفاءة " " Efficiency والفعالية " Effectiveness " ذلك لأن الكفـــاءة تعني عمـــل الأشـــياء بطريقة صحيحـــة " Doing things right " في حين تعني الفعالية " عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة " doing the right thing right " وعليه فالفعالية لا تنصرف إلى سرعة تنفيذ المهام بل تنصرف إلى التركيز على ما يجب أن يفعله المدير .

إنَّ الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قِبل المدير تحدد هويته من حيث: قيمه التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل ولذلك قيل إن الوقت هو الحياة " Time is Life " ويقول الباحث " قل لي كيف تقضي وقتك أقل لك من أنت " ، ولكي يستوي المدير على بداية طريق الفعالية لابد له: أن يعتقد بأنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء ، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه ، وأن فهمه للوقت واتجاهاته نحوه أمر حاسم لفعاليته كما أنه لابد أن يؤمن بأنه يستطيع التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به . ومع أهميته هذا الأيمان فإن المديرين حياله ليسوا سواسية فمنهم من يؤمن بقدرته على ذلك ، ومنهم من ينكرها ؛ وهو بالتالي متفيء ظلال رحمة البيئة التي يعمل فيها ولا يعتقد أن له أدنى سيطرة أو تأثير على مجريات الأمور المحيطة به ، ومنهم من يقع بين الطرفين وعلى نقطة ما قد تقترب من طرف أو تبتعد عنه ، ويعتقد علماء النفس أنه بمقدار اقتراب المدير من الاعتقاد الأول بمقدار سيطرته على وقته ، والعكس صحيح وأن إيمان المدير بقدرته على السيطرة على حياته

وعلى البيئة المحيطة ؛ من شأنه أن يجعله قادراً على ذلك بالفعل باستثناء حالات قليلة كما يحدث في الأزمات المفاجئة .

ومن تحصيل الحاصل القول أن الوقت لا يتكيف ولكن الإنسان نفسه هو الذي يتكيف وأنَّ إدارة الوقت تعني – من جملة ما تعنيه – أن يتكيف بطريقة مناسبة وإذا ما ظهر الوقت غير خاضع للسيطرة فإنَّ هذا يعني أن المدير لا يستطيع السيطرة على نفسه؛ وحينئذ يجب عليه أن يتغير . صحيح إن التغير صعب ولكن على المدير أن يعلن الحرب على نفسه إذا ما أراد أن يغير طريقة قضائه لوقته . وصحيح كذلك أن المرء يجد صعوبة في أن يُغير من العادات المتمكنة منه ولكنه يستطيع ذلك بشيء من التخطيط. إنك إن حققت السيطرة على حياتك من خلال التخطيط واستخدام أساليب تنظيم الوقت المناسبة فلن تجد صعوبة في إدارة الوقت ، وهذا يتطلب أن تتحلل من العادات غير المناسبة ، بغية تحقيق أهدافك وكسب حريتك ، واستقلالك في عملك وحياتك .

إن الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون وعلى العكس من ذلك فإن المرء الذي لا يهتم كثيراً بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة.

والحياة مراحل متتابعة ، تتواصل ، حتى لنحسبها مرحلة واحدة وهي تتمايز حتى لتبدو وكأن أسواراً هائلة تفصل بينهما ، ولقد درس المؤلفون من القدم مراحل الطفولة وقسموها إلى فترات متتابعة لكل منها سماتها وخصائصها ثم أخذوا يتوسعون في تمييز المراحل التالية من الحياة ؛ فالحديث عن ساعة الولادة أو عن الطفولة أو المراهقة أو عن لحظة الوفاة هي موضوعات لا يتسع السياق هنا لسرد تفاصيلها . ولكن عندما يكون المرء في العشرينيات من العمر فإن الوقت لا يعني شيئاً مهماً بالنسبة له ومعظم الناس يتزوجون في هذا الوقت ويحيي المرء حياته على أساس أنه قد أصبح عضواً في أسرة قوامها الزوج والزوجة والأبناء ومعظم

الناس كذلك يبدأون حياتهم الوظيفية في هذه السن ، وتعتبر هذه الفترة فترة اكتشاف المرء لما يود تحقيقه كما أنها تعتبر فترة الوقوع في الأخطاء والبدء في حياة ووظيفة جديدة ولا تتوقع المنظمات من موظفيها الذين هم في هذه السن ما تتوقع من الأكبر سناً والأكثر خبرة ودراية وممارسة وتبدأ في هذه الفترة عادات العمل السيئة . وكقاعدة عامة فإن الشباب في هذه المرحلة العمرية لا يشعرون بأهمية الوقت .

ويصبح الوقت في الثلاثينيات أكثر أهمية إذ يكون الزوج أو الزوجة قد أصبح في حياة مريحة نوعاً ما ويصبح الأطفال بحاجة إلى بعض الوقت فتعتبر الثلاثينيات فترة مناسبة لتكوين وتنمية المهنة التي يعمل بها الفرد وتتوقع منه المنظمة المستخدمة أن يعطي كل ما في استطاعته وهو يحرص في هذه المرحلة على أن يثبت إنه يعمل في المكان المناسب وأنه يستطيع إدراك كمية العمل التي يجب عليه إنجازها ، وتصبح العادات السيئة التي اكتسبها الفرد في العشرينيات عوائق كبيرة في طريق النجاح .

وسرعان ما يصل الفرد إلى مرحلة الأربعين وعندها يغدو الأطفال أكثر استقلالاً ؛ فلا يطلبون النصح المستمر منه كما كانوا سابقاً ويقل احتياجهم إليه في الوقت الذي يرغب فيه أن يرشدهم وينصحهم وهو يندم حينئذ على الوقت الذي ضاع من عمره من غير أن يراهم فيه كما يجب فيحاول أن يقترب منهم قبل أن ينشؤا بيوتاً خاصة بهم . إن فترة الأربعين هي فترة امتلاك الفرد ناصية المهنة التي يعمل بها وأن المديرين الأصغر سناً يرون فيه قدوتهم ، فقد استخدم وقته بشكل فعال ويمكنه الآن أن يجني ثمار جهوده، إذ يصبح الوقت أقل إلحاحاً لديه .

إن الأربعينيات خطوة نحو منتصف العمر فالفرد لا يستشعر نفس طاقته السابقة ، بينما يشكو من آلام وأوجاع لم يكن يعهدها من قبل إن سن الأربعين تمثل بداية مرحلة فاصلة حساسة في حياة المرءِ ويكفي أن القرآن الكريم قد خص هذه السن وحدها بالذكر فقال تعالى " حتى إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة " صدق الله العظيم

ولفرط إعجابي بما كتبه " غسان حتاحت " في هذا المجال – في مجلة العربي الكويتية ، وتحت عنوان " هل يكون الطب بالإكراه " ؛ فقد أتيت عليه في نصه وفي هذا يقول " في هذه السن يكتمل نضج المرء جسماً وعقلاً ؛ وفي هذه السن يقف المرء وقفة حاسمة ينظر فيها إلى الماضي نظرة حنين وإلى الحاضر نظرة تقييم ودراسة وإلى المستقبل نظرة رجاءٍ وحيرة . وفي هذه السن بالذات يصطدم الأمل بالواقع ؛ فترتطم آمال الطفولة الخيالية وأحلام الشباب الطموحة بصخرة الواقع القاسية ؛ فيفكر المرءُ بأسى فيما أنجز مما ظن أنه سينجزه ، وفيما وصل إليه مما أمل أن يصل إليه . ويغلف ذلك كله حسرة على ما مضى من عمره ؛ فالعمر ثروة لا تعوض . وينظر المرء إلى وجهه وقد بدأت بوادر التجاعيد تأخذ طريقها إليه وإلى شعره وقد خطه الشيب ، ويفكر في أمور كثيرة كانت في الماضي قضايا مسلماً بها وأصبحت الآن عبئاً ثقيلاً ؛ فلا القوة هي القوة ولا الهمة هي الهمة ولا البصر هو البصر . وعلى هذا فقس ؛ ففي الماضي لم يكن الجهد البسيط يسبب تعباً ، ولا الطعام الثقيل يسبب تخمة ؛ إن مرت الأمراض مرت عابرة سريعة وإن حصل فشل غلبة أمله " .

وفي الخمسينيات يجد الفرد أطفاله قد كبروا ويصبح لديه وقت أكبر كي ينمي اهتماماته وميوله ، فتصل غالبية الناس في هذه المرحلة العمرية إلى أعلى درجة من التقدم الوظيفي ، وعادة ما يقابل الناس ازدهار أوضاعهم الوظيفة بردود فعل مختلفة ، فبعضهم قد لا يرضي عن إنجازاته أو مهنته فيحاول إصلاح ما فات ولات ساعة الإصلاح ، أو يحاول تغيير مسار حياته كلها في تغيير عمله أو سكنه أو حتى زوجته أو يهاجر من بلده أو يهجر بيته . فكم من حياة كانت مستقرة قبل هذه السن تضعضعت أثرها، وكم من شخص غيرَّ اتجاه حياته ليس بالضرورة نحو الأفضل ، وكم إنسان مستقراً عاطفياً ومالياً انحرف في هذه السن وبعضهم يتقاعد عاطفياً وعقلياً حين يدرك أنه وصل إلى قمة الازدهار فيستمر في عمله بشكل رتب في انتظار التقاعد الرسمي ، ولكن الغالبية تبقى في منظماتها فتستمر في الإسهام المثمر في وظائفهم .

وفي الستينيات يضطر معظم الناس إلى التقاعد ، وكثير من الناس – كما تكشف بعض الدراسات الغربية – يموتون خلال ثمانية عشر شهراً من التقاعد فهم يشعرون أنه قد انتهى دورهم بإحالتهم إلى التقاعد وعلى النقيض من ذلك يبدأ البعض أعمالاً خاصة ولكل قاعدة شاردة .

إنَّ إدارة الوقت كما سبق أن أوضحت تعني إدارة الذات وإدارة شئون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح . وبكلمات أخرى إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف . وإذا كانت واجبات الوظيفة ومسئولياتها والأهداف المتوقعة محددة من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير فإن ما يرغب في إنجازه أو تحقيقه يحدده النظام القيمي الخاص به .

ثانياً: مضيعات وقت المدير.

ربما يغري منظر الغابة ذوي النظر القصير بالدخول إلى أعماقها لكنها المغامرة . وقد يبدو تعريف مضيعات الوقت " **Time Wasters** " سهلاً للوهلة الأولى ؛ فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنَّها "مضيعات للوقت " ولكن إذا ما بذل جهد جدِّي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر جلية لمن يعتبر هذا النشاط مضيعاً للوقت لك أو للشخص الآخر . ثم متى يكون "مضيعة للوقت " ؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين، كما أن ما كان مضيعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح ؛ الأمر الذي يدفع إلى القول أن مفهوم " مضيعات الوقت "مفهوم ديناميكي ، يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله . إن النظرة الشاملة " لمضيعات الوقت " تقضي الالتفات إلى ما يلي:

❀ يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك ، فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً كل صباح يوم أثنين مع الموظفين مضيعاً للوقـــت

فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو . ومثال آخـر إذا مـا كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وآتاك زائر وأخذ مـن وقتـك بضـع دقائق في حديث شخصي ، فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكنـه ليس كذلك بالنسبة لك .

- ❀ كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك ، فالمدير يضيع وقته عنـدما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية ؛ والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه .
- ❀ إن سبب جميع " مضيعات الوقت " هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخـرون ؛ فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه .

بالرغم من أن " مضيعات الوقت " من الممكن تبريرها كالقول " إن الأمر ليس من مسئوليتي " أو " إن المجتمع يفرض هذا " أو " إن زيداً هو السبب في ذلك " وهكذا فإن مما لاشك فيه أن جميع " مضيعات الوقت " يمكن إحلالها بأنشطة منتجة وبالتالي فأنت المسئول عنها ويبقى الحل في يدك ؛ فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ؛ لأن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة . هذا ويمكن إجمال العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري المدارس فيما يلي:

أ . سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم . فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى .

ب . تضخم عدد العاملين . تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقول " دركر " إن المدير الذي يقضي أكثر من (١٠%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم . فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب بل يؤدي إلى

إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم .

ج . زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول . إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال ؛ وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه ألاَّ يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط فضلاً عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات .

د . عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال . إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .

هـ . الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات . والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات و (المقاطعات) أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة .

و . المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .

ز . البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .

وهذا وقد أوضحت الدراسة التي أجريت على المجالات والأنشطة التي تستنفذ وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية فأمكن حصرها في:

١- تأخره في الوصول إلى المدرسة في الصباح .
٢- مغادرته المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي .
٣- استعماله التليفون لأغراض خاصة .
٤- قراءته للجرائد اليومية والمجلات .
٥- قراءته المجلات المتعلقة بالعمل الرسمي .
٦- شرب الشاي والقهوة والمرطبات .

٧- زيارات شخصية للزملاء والأصدقاء .
٨- قراءة وكتابة رسائل خاصة .
٩- جلوس في المدرسة بدون عمل .
١٠- إنجاز المعاملات الرسمية .
١١- اجتماعات مع الرؤساء .
١٢- اجتماعات مع المعلمين .
١٣- اجتماعات مع الموظفين والعمال .
١٤- استعمال التليفون لأغراض العمل المدرسي .
١٥- مقابلة مراجعين (أولياء أمور – تلاميذ ...) .
١٦- التفكير والتخطيط للعمل المدرسي .
١٧- التعقيب على معاملات رسمية .
١٨- تقيم ومتابعة المرعوسين (معلمين – إداريين ...) .
١٩- متابعة توصيل الأبناء إلى المدارس والبيوت .
٢٠- تأمين احتياجات ولوازم البيت .
٢١- تسديد فواتير (هاتف – كهرباء – مياه) .
٢٢- التغلب على المعاملات خاصة .
٢٣- مراجعة المستشفى (لك – للعائلة ...) .
٢٤- مجالات أخرى (مرافقة ضيوف – مجالات ...) .

ثالثاً: نحو صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة.

**تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة " مضيعات الوقت " . وبالتالي فإنَّ تخطيط الوقت إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه ، يصبح بلا معنى . ويمكن ترجمة ذلك في المعادلة التالية .**

**❀ تخطيط جيد للوقت X إجراءات إيجابية لمواجهة (مضيعات الوقت ) = إدارة فعالة للوقت .**

**لا ريب أن الحياة تصبح أكثر سهولة إذا استطاع المرء أن يرصد مائة من مضيعات الوقت وأن يردفها بمائة طريقة للسيطرة عليها ولكن ليس ممكناً على ما يبدو ؛ إذ**

تعتمد السيطرة على الوقت عليك (كشخص منفرد) وعلى البيئة التي تعمل فيها (كموقف منفرد) وعلى ما تحاول تحقيقه (كهدف منفرد) .

إن التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب على (مضيعات) الوقت إذ بدون أهداف محددة لا وجود (لمضيعات الوقت) ذلك أن كل نشاط يصبح كغيره من الأنشطة ؛ وحيث أن الأهداف وما يريد أن يصل إليه المدير التي تشير بإصبع الاتهام إلى هذا النشاط مضيع للوقت أم لا

وبكلمات أخرى " ليس هناك تعريف لمضيع الوقت ، فهو مسألة نسبية فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما ، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر " .

إن التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على (مضيعات الوقت) . كما أن هذا التحليل يفرض الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ، منها كيف يسهم كل نشاط في الأهداف التي يحاول المدير أن يحققها وأي من الأنشطة يعتبر مضيعاً للوقت وأي منها أكثر أهمية من الأخر ؟ وغيرها .

(١) خطوات الصيغة المقترحة .

إن الصيغة المقترحة هنا للسيطرة على " مضيعات الوقت " تقوم على خمس خطوات أساسية هي:

أ . جمع البيانات Obtaining Data .

إن فهم طبيعة " مضيعات الوقت "يتطلب جمع المعلومات اللازمة ، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة بل لا بد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها .

ب . التعرف على الأسباب المحتملة Identifying Probable Causes .

بعد أن يتم التعرف على "مضيعات الوقت " ، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه " المضيعات " فهل هو المدير نفسه ، أم البيئة أم ماذا ؟ وإذا ما كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرءوسين فما سبب ذلك . أهي عادات المدير ، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور؟.

ج . وضع الحلول الممكنة Developing Possible Solutions .

**وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من " مضيعات الوقت " على حدة ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه ويمكن للمدير أن يستعين بالمرءوسين وبزملائه في العمل بابتكار بعض الحلول . كما يمكنه أن يشجع جلســات العصف الفكري Brain Storming بهدف التعرف على مقترحات الحل ليتولى بعــد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهــة " مضيعات الوقت " .**

د . اختيار أكثر الحلول جدوى Selecting The Most Feasible Solutions

**ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من " مضيعات الوقت " لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية .**

هـ . تنفيذ الحل المختار Implementing The Solution .

**عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة فلابد من إعادة العملية بأكملها بدءاً بجمع البيانات وانتهاءً بتنفيذ الحل الممكن ، وهكذا .**

(٢) مقترحات للسيطرة على " مضيعات الوقت " .

**لعله أضحى مؤكداً أن كل مدير يواجه مشكلات في إدارة الوقت ومع أن هذه المشكلات تختلف في درجة حدتها ومدى إلحاحها من إدارة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر فإنه يمكن القول أن هناك عشر " مضيعات الوقت " تشترك فيها مختلف الإدارات في مختلف المجتمعات ولكن مع اختلاف يسير قد يبرز هنا أو هناك ، ويعبر عن مستوى حدة هذه المشكلة أو تلك .**

**فإذا ما كان المدير في أدنى درجات الإصرار وفي أعلى درجات التحفظ ومقاومة التغير ؛ فإنه قد يأخذ بعض المقترحات ويترك بعضها الآخر . وإذا ما كان المدير أكثر إصراراً من سابقه ولديه استعداد لتقبل قليل من التغذية العكسية السالبة فإنه قد يأخذ معظمها . ولكنه قد يأخذ بها جميعها إذا كان في أقصى درجات الإصرار والرغبة في مواجهة " مضيعات الوقت " ، ومهما كانت درجة الإصرار لدى المدير ؛**

فإن عليه قراءة وتفهم كل مقترح . ثم عليه أن يسأل عما إذا كان يستطيع تنفيذه والعمل به أم لا ؟ ؛ فإذا كانت الإجابة بالنفي فليدعه ، أما إذا اعتقد أن الفكرة التي يقوم عليها المقترح قد تكون ذات فائدة فليجربها .

وقبل أن نبدأ في عرض هذه المقترحات تحسن الإشارة إلى أن المدير في أي مستوى إداري لا يستطيع أن يسيطر على وقته مهما ازداد حرصه ؛ فكثير من " مضيعات الوقت " المزعجة تشكل جزءاً من الوظيفة التي يشغلها المدير ؛ لذا فالمطلوب من المدير أن يسيطر على جزء من وقته كأن يسيطر على ساعة أو ساعتين من وقته يومياً لتخصيص هذه الفترة لما هو مهم ، مثل هذه المحاولة تمثل جهداً طيباً ومقدراً على طريق السيطرة على " مضيعات الوقت " . ولكن الأمر يحتاج إلى التزام من جانبه للعمل بالمقترحات التي ستطرح في هذا الجزء من الفصل . إنه يحتاج إلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته وبطبيعة وظيفته وإلى قدرة وإصرار على مواصلة دفع نفسه إلى الأمام باتجاه الإدارة الفعالة للوقت ، هذا ويمكن حصر هذه المقترحات فيما يلي:

أ . الزائرون .

بينت إحدى الدراسات الأمريكية الحديثة أنَّ المدير التنفيذي يقضي مع الزائرين (ومعظمهم من المرءوسين) ثلاث ساعات ونصف الساعة في المتوسط يومياً وقد تبدو المشكلة في بيئتنا الإدارية العربية أكثر حدة فكيف يمكن إدارة الزيارات ؟

إنه لا ينبغي من المدير أن يكون كالذي ينعق بما لا يسمع إلا دعاء ونداء . فالمدير هو إنسان والإنسان اجتماعي بطبعه ؛ وبالتالي فإنه لا يستطيع إن يقضي على مشكلة الزائرين تماماً مهما حاول ، فحاجته إلى أن يكون مقبولاً لدى الرئيس والزملاء والمرءوسين والمجتمع حاجةٌ لها أهميتها في سُلم حاجاته . وعلى ذلك ، فليس الهدف القضاء على (المقاطعات) من هذا النوع أو إلغاءها ، بل السيطرة عليها . وعندها يمكن له إتباع ما يلي:

أ/١ . ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث (المقاطعات) ولينظر إليها ببساطة أنها جزء من وظيفته مما يجعله أقل إحباطاً وأكثر قدرة في السيطرة على وقته .

أ/٢ . إلقاء نظرة على المكتب ، وترتيبه بما يتناسب مع أهداف المدير ويساعده على تحقيقها ويمكن القول بشكل عام إن الترتيبات المادية المريحة للمكتب تشجع الزوار على المكوث في مكتب المدير لفترة طويلة ، الأمر الذي يدفع باتجاه الأخذ بالمقترحات التالية:

أ/٢/أ . الاستغناء عن الكراسي الزائدة في غرفة المكتب ، مما يجعل الزائرين أقل رغبة في البقاء فيه . بل إن وجود عدد من الكراسي غير المريحة في غرفة المكتب يدفع باتجاه السرعة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات وبالتالي تقصير فترة الاجتماع .

أ/٢/ب . تحريك المكتب الذي يجلس عليه المدير لمواجهة الآخرين من الزائرين المحتملين بظهره أو جنبه .

أ/٢/ج . تعلق ساعة في مكان بارز في غرفة المكتب بما يتيح له وللزائرين رؤيتها ، لأن في ذلك تذكيراً للمدير ولهم بأن الوقت يمضي بسرعة . إن نظرة سريعة من قِبل المدير إليها توحي للزائرين بأنه على وعي بانقضاء الوقت .

أ/٢/د . الاستغناء عن أية زخارف أو تحف أو مناظر موجودة في غرفة المكتب ، لأنَّها ربما تكون مبعثاً للتعليقات المفضية إلى ضياع الوقت .

أ/٢/هـ . مقابلة من يرغبون في المقابلة خارج المكتب – لاسيما إذا لم يعلنوا عن أهداف المقابلة– ، وليكن ذلك في إحدى الممرات أو القاعات أو غرفة الاجتماعات ، لأن احتمال إطالة الحديث في تلك الأماكن ضعيف .

أ/٣ . ليسمح المدير عندما يخطط لوقته ببعض (المقاطعات) وليقم بوضع قائمة بالأولويات ، واستثناء الأنشطة غير الضرورية منها ، والاكتفاء بما هو ضروري وليقرر فيما إذا كانت (المقاطعة) أكثر أهمية أو أقل أهمية مما خطط المدير أن يعمله . إنَّ تحديد الأولويات يساعد كثيراً في إدارة الوقت .

أ/٤ . عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيارة شخص ما ، له في مكتبة وإذا ما قام زائر بمجاملة المدير بكلمات حسان فليشكره وليقصر معه الحديث .

أ/٥ . عدم قيام المدير بتحليل تصرفات وأفعال الآخرين ، لأن هناك بعض الجوانب التي ربما تخفى عليه ، وتكون مسئولة بقدر أو بآخر عن وصوله إلى استنتاجات خاطئة .

أ/٦ . عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة ، وفي حالة وجود سكرتير فليقم بتنظيم استقبال الزائرين . كما قد يكون من المفيد (وبناء على تعليمات مسبقة من المدير)، أن يدخل السكرتير بعد فترة من الوقت إلى المكتب ليذكر المدير باجتماعه الذي سيبدأ بعد قليل ، أو مهمة ما تنتظره، أو أن يقوم بأي شيء يجعل الزائر يعرف بأن المدير على موعد مع الوقت .

أ/٧ . التحدث مع الزائر وقوفاً ، فإن دخل أحد الزائرين إلى مكتب المدير لرفضه الاستجابة لتعليمات السكرتير أو لأي سبب آخر ، فليقابل بترحاب وقوفاً إذا ما قرر المدير عدم السماح بحدوث هذه المقاطعة ، وبالتالي فإن الزائر لن يستطيع الجلوس مادام المدير واقفاً ، وستكون حينئذ فترة مكوثه فترة قصيرة .

أ/٨ . التعامل بطريقة لبقة مع الزائرين المزعجين ، فأكثر المديرين انفتاحاً ينزعجون من الزائرين المتكررين الذين يطيلون المكوث في مكاتب المدير ؛ ليكن المدير انتقائياً وليستخدم السكرتير " كمصفاة " **Filter** في إعطائهم الوقت ، فإن أعطاهم فليكن وقتاً محدداً .

أ/ ٩ . الصراحة والوضوح فيما يفضل المدير ويرغب في الحديث عنه من موضوعات ، – قد لا يعرف الناس الموضوعات التي تفضل التحدث بها – وكن صريحاً وأخبرهم أنَّ هذا الموضوع أو ذاك مثلاً لا يدخل في نطاق اهتمامك أو عملك . غير موضوع الحديث أو أقفل النقاش فيه ؛ والمهم هنا أن تظهر التقدير للناس عندما يأتونك بحديث لا تود الاستماع إليه كأن تعلق عليه مثلاً بالقول: " أنا ســعيد بهذا ولكن ألا تعتقد أن هذا الموضوع قد ناقشناه سابقاً " إن هذه التعليقات تدع الآخرين يعرفون الموضوعات التي لا ترغب في مناقشتها والتحدث عنها .

أ/ ١٠ . ألاَّ يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على إطلاقها ، فليغلق الباب عند الحاجة إلى التركيز ، لأن الباب المغلق يعني عند الناس " يرجى عدم الإزعاج " في حين يمثل الباب المفتوح دعوة للشخص المار إلى الدخول . وقد يتم علاج هذا الأمر بدفع المدير في اتجاه توفير " ساعة هدوء " ، أو الجلوس على شكل متقابل مع الحائط أو البحث عن مكان هادئ للتركيز ، كالمكتبة أو قاعة الاجتماعات ، أو مكتب غير مستخدم ، ونحو ذلك .

أ/ ١١ . أن يطلب المدير ممن يريد أن يدخل عليه في مكتبه أن يقرع الباب أو يراعى ذلك مستقبلاً إذا لم يفعل ذلك ، لأن الاستئذان قبل الدخول سيجعل القادم يطرح على نفسه سؤالاً مفاده: هل هو فعلاً مضطر إلى (مقاطعة) المدير ؟ ، إذا كان الأخير منتهجاً سياسة الباب المفتوح فإن إغلاق الباب لا يعني قفزاً فوق هذه السياسة .

أ/ ١٢ . أن يحرص المدير على أن لا يُقيم علاقة مع نمطين من الناس: أولئك الذين يسألونه باستمرار ليلبي لهم حاجات غير منطقية ؛ وأولئك الذين يسعون دوماً إلى الحصول منه على مزايا معينة .

أ/ ١٣ . ألا يدع المدير الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم فالمسئولية النهائية عن هذه المشكلات تبقى على من ينبغي أن يتحملها ؛ فهو لا ينوب عن المرءوسين في حل مشكلاتهم لأنه إن فعل فسوف تتدفق عليه هذه المشكلات من جهة ، ويكون

بذلك قد أضاع وقته وقصر في مسئوليته بتدريب مرءوسيه على معالجة مشكلاتهم بأنفسهم .

أ/١٤ . أن يخصص المدير وقتاً معيناً لمقابلة المرءوسين الذين يرغبون في مقابلته خلال ساعات الدوام الرسمي وفي أيام محددة من الأسبوع ، وذلك لمناقشة مشكلات العمل معهم والتعرف على آرائهم وأفكارهم ، مما يقلل الحاجة إلى (المقاطعات) .

أ/١٥ . أن يطلب المديُر من كل من يود مقابلته أن يزوده بملخص سريع عما يرغب في مناقشته معه ، وأن يطلب من مرءوسيه عرض مشكلاتهم كتابة مع طرح سبل العلاج الممكنة .

أ/١٦ . تحديد جدول الأعمال ، ذلك لأن أكبر عدو (للمقاطعات) هو وجود جدول زمني محدود واضح .

أ/١٧ . وضع حدود للوقت عند مناقشة المرءوس في موضوع يرغب في مناقشته كأن يوضح المدير مقدار الوقت الذي يرغب في تخصيصه للمناقشة كقوله: " ألاَ تعتقد يا زيد أنَّ عشر دقائق كافية لمناقشة هذا الموضوع " ؟ .

أ/١٨ . أن يتعلم المدير أن يقول "لا " عندما يسأله أحد من الناس طالباً منه جزءاً من وقته . وليكن الذي يطلب منه ذلك على علم بأنَّ رفض المدير لطلبه إنما يمثل أفضل استجابة ممكنة له في ظل الظروف المعاشة .

وعلى الرغم من أن قيام المدير بعمل لا يريد أن يقوم به مسألة ليست سهلة دائماً فإن الخطوة الأولى لتذليل ذلك أن يعترف المدير بأحقيته في أن يقول " لا " للطلبات التي لا تعمل على تحقيق أهدافه ؛ وحينئذ فإن الأساليب التالية يمكن أن تساعده في ذلك:

أ/١٨/أ . الوضوح في كيفية قضاء الوقت ؛ إذ كلما كان المدير أكثر وضوحاً في أن يقول " نعم " للطلبات التي تعمل على تحقيق أهدافه ، كان أسهل عليـــه أي يقــول " لا " لشيء غير مناسب بسبب ارتباطه بالتزام معين.

أ/١٨/ب . إدراك حقيقة أساسية هي أنه لا يوجد وقت كافٍ في الحياة للقيام بكل شيء فإذا ما تم إدراك ذلك من قِبل المدير فإن قوله " لا " لا يعني أنه يُنكر أهمية الطلب الموجه إليه بل إنه يعترف بالحقيقة الحياتية المشار إليها .

أ/١٨/ج . معرفة أبعاد الطلب وحقيقته ، فليطلب المدير مزيداً من التوضيح ، لأن في ذلك ما يدل على أنه يستمع ، وإنَّ هذا الاستماع قد يسمح له بعرض بعض المقترحات بما من شأنها تلبية هذا الطلب .

أ/١٨/د . ترك الباب مفتوحاً ليقول المدير " نعم " فيما بعد إذا استوجب الأمر ذلك كأن يلجأ إلى القول " لا . أنا آسف فلدَّى التزام مسبق الآن ، ولكن إذا ما كان الطلب غير مُلح فراجعني بعد بضع ساعات أو بضعة أيام أو أسابيع " .

أ/١٨/هـــ . اللجوء إلى " لا " المشروطة كأن يقول المدير: " أنا أسف لأنني مضطر إلى أن أقول لا لطلبك ولكن إذا ما فعلت كذا وكذا فربما أكون قادراً على مساعدتك " .

أ/١٨/و . إرجاء المدير لقراره في أن يقول " نعم " أو " لا " إذا لم يكن واضحاً لديه مدى إسهام الاستجابة للطلب في تحقيق أهدافه والاكتفاء بقوله " لا أعلم" أو : "سأقرر ذلك فيما بعد " وذلك كي يعطي نفسه وقتاً لاتخاذ القرار المناسب .

أ/١٨/ ز . على المدير أن يقول " لا " من غير أن يتسبب في إهانة أحد ؛ إن " لا " ليست محببة للنفس ، ولكن يمكن للمدير أن يقلل من سوء جاذبيتها بإبراز بعض البدائل كقوله: " إن زيداً من الناس يمكنه أن يعمل هذا بدلاً مني " أو قوله: " أشكر سؤالك ولكن على أن أقول لا ؛ فأنا لا أستطيع أن أفعل هذا ". على أن ذلك لا يعني أن تشعر بالذنب بسبب ذلك أو أن تبالغ في الاعتذار

فإذا ما أصر صاحب الحاجة على طلبه أعد كلمة " لا " بهدوء وبدون غضب ؛ لأن هدفك سيظل عدم قبول الدعوة وليس إهانة الشخص ؛ وحين لا تكسب الآخرين فليس أقدر أن تكسب نفسك .

**ب ـ الهواتف .**

**يستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة ويكون حينئذ أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى . ولكن كثيراً ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت ؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجري كل يوم (٤٨٠) مليون مكالمة هاتفية منها في مدينة نيويورك (٣٨) مليون مكالمة . وهنا لك أن تتصور كمية الاتصالات وحجم الأسفار والتنقلات التي وفرها الهاتف ولكن كثيراً من المديرين يصبحون عبيداً للهاتف ، لا أسياداً له ، وذلك عندما يرغبون في أن يكونوا على علم بكل شيء يجري في منظماتهم ، وعندما لا يتمتعون بالقدرة على إنهاء المناقشات ، أو يتهيبون من الإساءة إلى الآخرين ؛ إذا ما أخضعوا المكالمات القادمة للفرز من قِبل السكرتاريا الخاصة بهم .**

**وتشير الدراسات إلى أن (٩٠%) من المديرين الأمريكيين يقضون في الحديث الهاتفي ساعة على الأقل يومياً ، يقضي (٤٠%) منهم أكثر من ساعتين في اليوم الواحد؛ وبالتالي فليست القضية هنا أن يكون الهاتف أو لا يكون . بل كيف يمكن أن نجعل منه أداة فعالة لتحقيق الأهداف**

**ثمة عدد من المقترحات يمكن الاستفادة منها لتبيان المواقف التي يفضل استخدام الهاتف فيها، كما أن هناك عدداً من المقترحات الأخرى لزيادة فعالية استخدامه حين يكون هو الوسيلة المفضلة على غيرها .**

ب/١ ـ يفضل أن يستخدم المدير الهاتف في الحالات التالية:

- **لتوفير خطوات أو مراحل معينة أو لتجنيب السفر .**
- **لجمع المعلومات التي تكون الحاجة إليها فورية .**
- **لبث أو نشر معلومات تكون الحاجة فورية لبثها أو نشرها .**
- **للتعرف على مدى تقدم العمل في الأنشطة المهمة .**

❀ للبقاء على اتصال مع الآخرين المهمين .

❀ لاتخاذ قرار روتيني تطلب موافقة جماعة صغيرة .

ب/٢ . مقترحات عامة لزيادة فعالية إدارة الهاتف ؛

لتحسين فعَالية إدارة الهاتف يراعى ما يلي:

ب/٢/أ . تكليف السكرتير بالرد على المكالمات فتكلفة وقت السكرتير أقل من تكلفة وقت المدير .

ب/٢/ب . أن يتوافر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار.

ب/٢/ج . الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة ، وأسم الشخص المتحدث وموضوع المكالمة الهاتفية.

ب/٢/د . تخصيص وقت معين في اليوم – إن أمكن – لإجراء المكالمات الهاتفية ؛ فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير في توفير كثير من الوقت .

ب/٢/هـ . التعرف على أوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منظم من حيث: مدى توافرهم وانشغالهم ، مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من المعلومات بجانب أرقام هواتفهم وأن يتم تزويدهم بمعلومات مشابهة عن وقته .

ب/٢/و . على المدير أن يدرك أن أفضل الأوقات للاتصال بالآخرين هو الفترة القصيرة السابقة لساعة الغداء ، أو قبيل نهاية العمل لأن الناس عادة في مثل هذه الأوقات غير ميالين للثرثرة وإطالة الحديث.

ب/٢/ز . قيام المدير بتحضير ملخص برءوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمة الهاتفية التي سيجريها لأن ذلك سيساعد على التركيز ويحول بينه وبين نسيان بعض النقاط المهمة .

**ب/٢/ح . الامتناع أو التقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية كالحديث عن الطقس أو القضايا العامة التي لا يمتلك أحد منا تغييرها أو التأثير فيها .**

**ب/٢/ط . إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفى أبعادها الأساسية وتحقيق أهدافها وفي حالة بقاء الطرف الآخر مستمراً في الحديث فليقدم المدير ملاحظة قصيرة كقوله: " قبل أن نختم ، أود أن أقول يا زيد ..." ولا شك أنَّ مثل هذه الطريقة لبقة في الإعلان عن الرغبة في إنهاء المكالمة .**

**ب/٢/ى . أن يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد أنه سيتصل به ويكون مطيلاً للكلام معه من غير أن يقول شيئاً .**

**ب/٢/ك . تطوير مهارات المرءوسين في استخدام الهاتف سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسألوها أو من حيث الإجابة عنها .**

ج . العمل الورقي Pa per work

**يعتقد كثير من الباحثين أن (٩٠%) من الأوراق تبقى بالمنظمة ولا تغادرها ، وإن خزائن الملفات تصير للقمامة غالباً ، وأن ورقة كل ثلاث دقائق تمر على المدير للقراءة أو التوقيع ، وأن الأوراق تزداد دائماً ولا تنقص ؛ ومن الجدير بالذكر أنَّ الانشغال بالأعمال الورقية مصدرُ متعة وراحة لكثير من المديرين ؛ فهم يظلون تحت انطباع خادع أنهم منجزون وأنهم مشغولون ويحصلون على أرزاقهم بعرق جبينهم ، كما أن الانشغال بهذه الأعمال قد يمثل مشجباً يعلق عليه المدير أسباب إخفاقه في وظائف: التخطيط والتجديد ، كذلك فإنَّ هذه الأعمال تشبع رغبة بعض المديرين في امتطاء ما هو سهل من الأعمال ؛ إذ من السهل إدارة الورق ولكنه من الصعب إدارة الناس .**

إن الأخذ بالمقترحات التالية ربما يضع المدير على بداية طريقة الفعالية في هذا المجال:

ج/١ . فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات: أوراق يمكن أن يتم التخلص منها نهائياً وطرحها في سلة المهملات بعد قراءتها ، وأوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما لبقائها وأخرى يمكن أن تحفظ مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها وملاحظة أن الحفظ لا يكون إلا لأغراض الرجوع إليها.

ج/٢ . مراعاة أصول القراءة ، فإذا كانت المواد أو المطبوعات التي تصل إلى مكتب المدير لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول إليها فعلية ألاَّ يقرأها وإذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها ، وليراجع محتوياتها ، ولينظر إلى فهرسها ، وقد يكون مناسباً الاكتفاء بقراءة الأسطر الأولى من الفقرة ، وقبل الكتابة يتم استحضار الهدف ووضع النقاط الرئيسة .

ج/٣ . إعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد ، وفي ذلك توفير لوقت المدير وزيادة لفهم السكرتير لطبيعة عمل المدير ، وإعطاءه كذلك صلاحية توزيع بعض الأعمال الورقية على المعنيين قبل أن تصل إلى مكتب المدير ، ومن شأن هذا الإجراء قيام من هو أكثر مناسبة من المدير بتنفيذ المهام .

ج/٤ . الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتب وتلخيص موضوعاتها الأساسية ، وحفظ هذه الملخصات من قِبل السكرتير في ملفات وفق موضوعاتها ؛ حتى إذا ما أراد المدير الرجوع إلى أي منها أمكنه ذلك .

ج/٥ . توزيع قراءة المواد على المرءوسين وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم وغرس الثقة في نفوسهم .

ج/٦ . تنمية عادة الانتهاء من تحرير الرسالة أو المذكرة في اليوم الذي بدئ في كتابتها إلا في الحالات الخاصة التي ربَّما يتطلب تحرير الرسالة أو المذكرة أكثر من يوم .

ج/٧ . تحرير الرسالة ، واستحضار الشخص الموجهة إليه ليكون في ذهن الكاتب ، مع ضرورة مراعاة الوضوح والتركيز ، واعتماد الحقائق في العرض كُلمًا كان ذلك ممكناً .

ج/٨ . اتباع مبدأ " استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل " ففي استخدام الهاتف توفير للوقت بالإضافة إلى أنه قد يمهد إلى تحرير رسالة مفيدة .

د. الاجتماعات Meetings

الاجتماعات على دربين: فإما اجتماعات يدعو لها المدير وإما اجتماعات يدعي لها ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل: الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة ، الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص من " مضيعات الوقت " أو التخفيف من حدتها رهناً بالنظر إليها من زاوية نوع الاجتماع . ووفق هذا المنظور فإن المقترحات التالية جديرةُ بالاعتبار:

د/١ . التحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعياً لها وتحديد أهدافها على هيئة أفعال وإجراءات لابدَّ من اتخاذها .

د/٢ . إمداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له ؛ من منطلق الحرص على وقت المشاركين ؛ وتدوين الوقائع والملاحظات اللازمة أثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين .

د/٣ . إعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحققه ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة ولابد لجدول الأعمال من أن يُبين مقدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات .

د/٤ . مقاومة أية (مقاطعات) أو محاولات للخروج من موضوعات الاجتماع ؛ فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء عدا الموضوع المطروح .

د/٥ . عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية ، فاتخاذ القرارات من ذوي العلاقة بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلاً ، بخاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات .

د/٦ . التقيد بوقت الاجتماع ؛ فالبدء والانتهاء لابدَّ أن يكون وفق مواعيد محددة ، وأن أي تأخير للبدء في الاجتماع لانتظار أحد أو بعض المشاركين سيشجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلاً لاعتقادهم أن الاجتماع لن يعقد في موعده .

**د/٧ . اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة وعدم الحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع ؛ فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقة للاجتماع ، قد يكون أحد أسبابه الجلوس على كراسي مريحة ولعل هذا ما يدفع أحياناً إلى تبني عقد اجتماعات بدون جلوس Stand up Meeting.**

**د/٨ . تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية ، وذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى إسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات ، وبمكان وزمان عقد الاجتماع وبقيادة الاجتماع .**

**د/٩. الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات ؛ فالاجتماعاتُ غير الفعالة مضيعة للوقت ، كما أنَّ الافتراضَ أنَّ جميعَ المشاركين في الاجتماعات لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراضٌ غير صحيح على إطلاقه .**

هـ . الاتصال غير الفعال Ineffective Communication

**يعنى الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس وهو على دربين: اتصال لفظي Verbal يقوم على الكلمة المكتوبة ، أو المسموعة ، واتصال غير لفظي Nonverbal لا يستخدم الكلمة بل الرموز والحركات الجسمية والصوت والتصرفات .**

**وسيقتصر حديثنا هنا على الاتصال اللفظي – الشفهي والكتابي – وإذا كانت الاتصالات الشفهية تستحوذ على حوالي (٩٠%) من إجمالي وقت الاتصالات اللفظية ، فإن كليهما على درجة كبيرة من الأهمية إذا رَغِبَ المدير في المحافظة على وقته ، فالمديرون كما تشير الدراسات ينفقون (٧٠%) من أوقاتهم في الاتصال ، أي أنهم ينفقون سبع دقائق من كل عشر دقائق في الاتصال (الكتابة ، الحديث ، الاستماع ، القراءة ) .**

إنَّ مشكلة الاتصال الأساسية تتمثل في سوء الفهم أو عدمه ، فالمتحدث مشغول بما يقول ، والمستقبل بما سيقول ، والمتحدث يعتقد أنَّ الرسالة قد وصلت، والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريد ولا يشتَمُّ منه إلا ما عودته ثقافته وخلفيته ، ثم بعد ذلك نتساءل لمَ لمْ يكن الاتصال فعالاً ؟!

تثير عملية الاتصال مجموعة من العمليات الجزئية المترابطة التي تحدد – في: ترابطها وتكاملها – نتيجَة الاتصال إذا كان فعالاً ، واستطاع تحقيق الهدفَ المطلوب منه أو كان غير فعال.

يستوجب الاتصال الفعال الإعداد الجيد له ، أي التحديد الواضح للغاية منه بصورة محددة وعملية ، ويستوجب كذلك تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الأسئلة وطرح الاقتراحات ، والاتصالُ الفعال يتطلب أيضاً التعرف على التغذية المرتدة بهدف الوقوف على مدى فهم المستقبل للرسالة على النحو المقصود منها وللحدِّ من مشكلات الاتصالات يمكن للمدير الأخذ بالمقترحات التالية:

هـ/١. اللجوء إلى البساطة **Simplicity** في الاتصال وما يفرضه ذلك من: شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يود المدير نقلها ، فالمفاهيم المعروفة له ليست بالضرورة معروفة ومفهومة لدى الآخرين .

هـ/٢. التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة وهذا يتم بتحديد معنى المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها ، والتأكيد كذلك على ضرورة أن يفهم المرءوسون أهداف المنظمة ومهامها كما يفهمها المدير .

هـ/٣. تنمية مهارات الاستماع كأحد مهارات الاتصال المهمة ؛ لقد أوضحت بعض الدراسات أنَّ الشخص العادي يستطيع أن يتكلم (١٢٠) كلمة في الدقيقة ، وأوضحت دراسات أخري في المجال نفسه أن النسبة بين معدل القدرة على الاستماع والفهم والقدرة على الكلام هي (٤) إلى (١) ، وبعبارة أخرى إذا تكلم شخص بمعدل (١٢٠) كلمة في الدقيقة ، فإن المستمع يستطيع أن يفهم (٤٨٠) كلمة في الدقيقة .

**هـ/٤. تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة. لما في ذلك من توضيح لأبعاد الفكرة المطروحة ؛ فالمدير الجيد يخلق مناخاً منفتحاً من الثقة والاحترام وتقدير الأفكار الجيدة المطروحة بغض النظر عن مصدرها .**

**هـ/٥. توجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب ، وعلى انفراد ؛ بحيث لا يتم أمام الآخرين، وفي المقابل فإنَّ العمل الجيد يتطلب ثناءً علنياً دون إسراف . ونذكر هنا قول فولتير: " كلمة واحدة رقيقة أصغي إليها حياً ، خيرُ عندي من صفحة كاملة كلها تمجيد في جريدة كبرى حينما قد متُّ ودفنت".**

**هـ/٦. إيجاد مناخ إيجابي للاتصال ، يسمح بتقبل أفكار الآخرين ؛ فالابتسامة إشارة جيدة على وصول الرسالة للمستمع ؛ وأن يكون الاستماع للفهم لا للنقد أو الحكم على الأقوال ؛ وأن التغذية المرتدة مفهومة ومقبولة من جانب المتلقي .**

و. سوء التنظيم الشخصي Personal Disorganization

**ينتمي سوء التنظيم الشخصي إلى عائلة " مضيعات الوقت " شأنه في ذلك شأن سوء تنظيم المكتب ، ولكنه يعكس مشكلة أعمق لأنه " عادة Habit " وبالتالي يحتاج إلى جهود إضافية لكسر هذه العادة السيئة.**

**وبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدراً عالياً من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة ، ويشعرون دائماً بالضغط والتوتر ، لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام.**

**إن المدير الذي يبدأ يومه: بالثرثرة وقراءة الجرائد وزيارات الزملاء ، يكون قد صمم على أن يحقق القليل من النتائج من ساعات العمل المتاحة . لينظر المدير إلى الأمام وليضع نصب عينيه هدفاً أساسياً ، وهو: " أن يكون شخصاً منظماً وليتجاوز الأسباب التي جعلت منه شخصاً غير نظامي " .**

**إن تغييرَ العادات لا يتم بالصدفة لأنه يحتاج إلى تخطيط لإحداث تغييرات إيجابية عليها ، وليتذكر المدير أنَّ التغيير في السلوك يسبق عادة التغيير في الاتجاه . وعندما يجد المدير نفسه يحل عاداته القديمة بسلوك أكثر فائدة له ، فإن اتجاهه سيتبع ذلك وسيصبح الشخص الذي يُريد .**

**وفي هذا الإطار قام دراكر Druker بإجراء تجربة على أربع مجموعات من المديرين بهدف التوصل إلى الأسباب الرئيسة " لمضيعات الوقت " فطلب من كل مجموعة من هذه المجموعات أن تثبت ما تراه من أسباب لضياع وقت العمل ، ثم ما لبث أن عرض على هذه المجموعات فيلماً بعنوان " إدارة الوقت " ويصور هذا الفيلم حالة أحد المديرين وهو يدير وقته إدارة جيدة ؛ ثم طلب من المجموعات نفسها بعد مشـــاهدة الفيلم أن تثبت ما تراه من أســـباب لضياع وقت العمل كما تلاحظها في مواقـــع العمل .**

**قام دراكر بفحص الأسباب من وجهه نظر كل مجموعة قبل مشاهدة الفيلم وبعد مشاهدته ؛ فسرعان ما تبين له وجود اختلاف واضح بين ما رأته هذه المجموعة من أسباب في الحالتين ؛ ففي حين ركزت القوائم الأولى على الأسباب الخارجية لإضاعة وقت العمل ، جاءت القوائم الأخرى لتركز على الأسباب الداخلية الناتجة عن الشخص نفسه . كذلك أجريت هذه التجربة على مجموعة أخرى من المديرين في المستويات الإدارية العليا فكانت النتائج على النحو التالي:**

أسباب ضياع وقت العمل من وجهه نظر المديرين في المستويات الإدارية العليا:

| قبل مشاهدة فيلم ( إدارة الوقت ) | بعد مشاهدة فيلم ( إدارة الوقت ) |
|---|---|
| ❀ **التخلص من المعلومات .** | ❀ **القيام بأعمال متعددة في وقت واحد .** |
| ❀ **مشكلات الموظفين .** | ❀ **تقديرات غير واقعية للوقت .** |
| ❀ **الافتقار إلى التفويض .** | ❀ **التسويف .** |
| ❀ **الهواتف و (المقاطعات)** | |

| بعد مشاهدة فيلم ( إدارة الوقت ) | قبل مشاهدة فيلم ( إدارة الوقت ) |
| --- | --- |
| ❀ الافتقار إلى التنظيم .<br>❀ الإصغاء غير الجيد .<br>❀ الإصرار على القيام بالأعمال شخصيا<br>❀ عدم القدرة على قول " لا " .<br>❀ عدم السماح للآخرين بتنفيذ بعض المهام<br>❀ تعريض مسئوليات بلا سلطات .<br>❀ القرارات السريعة – لوم الآخرين – الأنشطة الشخصية . | الشخصية .<br>❀ الاجتماعات .<br>❀ عدم تحديد الأولويات .<br>❀ الاهتمام الشخصي بالآخرين .<br>❀ الأنشطة الشخصية .<br>❀ ضعف نظام الاتصال .<br>❀ الأخطاء . |

**عود على بدء**

من منطلق العرض السابق اتضح: مدى أهمية الوقت وإدارته وأبرز سماته وخصائصه ، بجانب تحديد أهم مضيعاته ، إضافة إلى عرض موجز لصيغة مقترحة لتخطيط وقت مدير المدرسة. وحيث أنَّ إدارة الصف تمثل معلماً رئيسياً من المعالم الإجرائية للإدارة المدرسية ، ومهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة ومُعلميها ؛ جاء الفصل السادس بعنوان " الإدارة المدرسية وإدارة الصف " وذلك على النحو التالي.

# الفصل السابع

# الإدارة المدرسية وإدارة الصف

تقديم:

أولاً: الإدارة الصفية: المفهوم – الأهداف – القوى والعوامل .

ثانياً: مدير المدرسة وإدارة الصف .

ثالثاً: المعلم وإدارة الصف .

# الفصل السابع
# الإدارة المدرسية وإدارة الصف

## تقديم

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً في مجال الإدارة المدرسية والعديد من الاتجاهات الجديدة في هذا الميدان ، فلم تعد الإدارة المدرسية هي مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة ، والتأكيد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصص التلاميذ ، بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي ، والبدني ، والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو . وأصبحت الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم ، وكذا تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام .

وإذا كانت الإدارة المدرسية تعني بتوجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف معين مشترك من خلال تنظيم هؤلاء الأفراد ، وتنسيقهم ، واستثمارهم بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج ، وبأقل جهد ، ووقت ممكنين فإنه يمكن النظر إلى الإدارة الصفية على أنها " تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم ؛ لتوفير الظروف اللازمة ؛ لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التعليمية التي سبق أن حددها بوضوح لإحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة . وتطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخرى " .

فالإدارة الصفية تعمل على توفير البيئة المناسبة وعملية التعليم ، فمن خلال ما يجري في غرفة الصف الدراسي وما يمارسه المعلم في هذا المجال يتعرض المتعلم إلى نوعين من الخبرات التعليمية: خبرات مخططة تتصل بالمنهج التربوي ،

وتستهدف مساعدة المتعلم على تحقيق أهداف المنهج ، وعلى النمو ، والتطوير المتكامل في أبعاد شخصية في جوانبها المتعددة ، وخبرات مصاحبة تؤثر في البعد الاجتماعي ، والنفسي، والوجداني للشخصية الإنسانية كالانضباط الذاتي ، وحفظ النظام ، والثقة ، والتعاون ، وتحمل المسئولية ، واحترام الآخرين.

وتلعب الإدارة الصفية الفعالة دوراً هاماً في استثمار الوقت ، والإمكانيات المتوفرة، والجهود المختلفة ، وتوظيفها في تحقيق تعلم أفضل ، وكذا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المؤسسة التعليمية .

ومما لاشك فيه أن مدير المدرسة كقائد ، وموجه مُقيم في مدرسته له دور أساسي وهام في الإدارة الصفية ، وحفظ النظام لا في الصف وحده بل في المدرسة بأسرها ويمكن بيان: ماهية الإدارة الصفية ، وما لمدير المدرسة ومعلميها من دور فعال في تحقيقها والحفاظ عليها بشكل أكثر فعالية . من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

أولا: الإدارة الصفية: المفهوم – الأهداف – القوى والعوامل .
ثانياً: مدير المدرسة ، وإدارة الصف .
ثالثاً: المعلم ، وإدارة الصف .

ويمكن تحليل تلك الأبعاد على النحو التالي:

## أولاً: الإدارة الصفية: المفهوم – الأهداف – القوى والعوامل المؤثرة عليها.

(١) مفهوم إدارة الصف وتنظيمه .

يرى المشتغلون في المجال التربوي أنه لكي تحقق الإدارة المدرسية أهدافها بكفاءة ، وفاعلية فإن ذلك لن يتحقق إلا من خلال التعليم الصفي الفعال ، ولأجل تحقيق تعليم صفي متميز ، وفعال فلابد من إدارة صفية فعالة .

وقد يتبادر لأذهان الكثيرين أن إدارة الصف حسب معناها التقليدي هي: الضبط والنظام الذي يكفل الهدوء التام للتلاميذ في الفصل ؛ ليتمكن المعلم من التدريس . ولاشك أن المحافظة على النظام في غرفة الدراسة جزء من إدارة الصف ؛ ذلك لأن التعليم لا يتم في جو من الفوضى . ولكن عملية إدارة الصف لا تتوقف عند حفظ

النظام والانضباط ، بل تتعدى ذلك إلى مهام ، وأعمال أخرى كثيرة منها: حفظ النظام ، الانضباط ، تنظيم البيئة الفيزيقية ، توفير المناخ العاطفي، والاجتماعي ، توفير الخبرات التعليمية ، ملاحظة التلاميذ ، ومتابعتهم ، وتقويمهم ، وتقديم تقاريـــر عن سير العمل .

وعندما يسمع المشتغلون في التربية تعبير " إدارة الصف وتنظيمه " غالباً ما يتبادر إلى أذهان عدد غير قليل منهم – آباء كانوا ، أو معلمين – ضبط المتعلمين باستخدام الإجراءات التأديبية التي تتضمن العقاب كإجراء أساسي في كثير من الأحيان ، ويبرز معظم المعلمين استخدامهم للعقاب بقولهم " إن الطالب يعرف السبب الذي عوقب من أجله " ، أو بالقول " إن الطلاب تربوا على العقاب وليس بالإمكان إيقاف العقاب دفعة واحدة " .

وهكذا يقابل مفهوم العقاب لإدارة الصف مفهوماً آخر ينطلق من المفهوم العام للإدارة في مجالاتها المختلفة . فقد تطور المفهوم العام للإدارة بحيث أصبح يعني توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف معين مشترك . من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد ، وتنسيقها ، واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج ، وبأقل جهد ووقت ممكنين . وهكذا يمكن النظر إلى إدارة الصف المدرسي على أنها: " تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف ، من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم ؛ لتوفير الظروف اللازمة ؛ لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التعليمية التي سبق أن حددها بوضوح لإحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين . تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة ، وتطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخرى " .

## (٢) أهداف إدارة الصف .

تعتبر عملية التعلم الصفي عملية تفاعل مستمر بين المعلم والطلاب ، يتم من خلال نشاطات محددة تعطى في ظروف محددة ولإحداث التفاعل المستمر بين الطالب ،

والمعلم، وبين الطلاب أنفسهم لابد من أن تتوافر البيئة المناسبة ، والمشجعة للتفاعل .

كما أن البيئة التي يتم فيها هذا التفاعل تؤثر إلى درجة كبيرة في فعالية التعلم ، فإذا كانت البيئة بيئة قسر ، وإرهاب ، وسيطرة ، فإن الطالب يضطر إلى كبت رغباته وميوله ، مما يؤدي إلى نفوره من التعلم ، أو إلى تعقيدات أخرى تنشأ عن ذلك مثل تدهور الصحة النفسية . أما إذا كانت البيئة التي يتم فيها التفاعل بيئة ديموقراطية تتميز بالصداقة ، والثقة ، والإخلاص ، والتفكير المشترك ، فإن الطالب يتجاوب مع المعلم، ويزيد تفاعله مما يسهل عملية تعليم تؤدي إلى تكامل في شخصية الطالب ، وتحسين في صحته النفسية . ومن ثم تستهدف الإدارة الصفية محاولة تحقيق الأهداف التالية:

**٢/أ . حفظ النظام .**

لقد سارت المدرسة على اتباع أسلوب العقاب كوسيلة لحفظ النظام وضبط المتعلمين . واعتبرت الإجراءات التأديبية التي تتضمن العقاب كإجراء أساسي في كثير من الأحيان ، ويبرر المعلمون استخدامهم للعقاب بقولهم: " إن الطالب يعرف السبب الذي عوقب من أجله " ، والقول " إن الطلاب تربوا على العقاب " . ومما لاشك فيه أن العقاب يحقق شكلاً ما من أشكال الانضباط ، ولكن من المشكوك فيه أن يُسَهِّلَ هذا من الانضباط تعلماً مستمراً ، فالعقاب من ناحية ، يولّد الخوف الذي قد يعمم على كل المثيرات التي تصاحب جو العقاب ، فالمعلم الذي يستخدم العقاب إنما يعلّم طلابه أن يخافوا منه ومن المادة الدراسية ، ومن الجو المدرسي ، بل ومن التعليم كله .

وترى المدرسة الحديثة أن النظام (Discipline ) في غرفة الصف يشير إلى انضباط سلوك المتعلمين في الموقف التعليمي بحسب القواعد والأنظمة المرعية ، وبما ييسر عملية التفاعل الصفي باتجاه تحقيق الأهداف المخططة ، والمنشودة ، بمشاركة جميع عناصر الموقف كله بحسب المهام والأدوار المخططة له ؛ فالمعلم

المنظم يخطط لكل خطوة ، ومهمة تعليمية بكل دقة ، وعناية قبل الشروع فيها ، كما يشرك التلاميذ في تحديد واختيار أهداف التعلم ومهماته .

فالنظام Discipline قيمة أساسية على التلاميذ اكتسابها ، والاقتناع بأهميتها؛ لسير العمل ، وعلى المعلم أن يضع حدوداً " يُعرِّفُ كل تلميذ أنه لا يجوز له تجاوزها ويفضل أن يتم الاتفاق على هذه الحدود بمشاركة التلاميذ أنفسهم ، ويجب على إدارة المدرسة وضع ميثاق عمل تتضح فيه اللوائح ، والقوانين التي ينبغي أن يتبعها التلاميذ، وأن تشرك إدارة المدرسة في وضع هذا الميثاق ، فالتلاميذ يحترمون القوانين التي يشاركون في صنعها أكثر من تلك التي تفرض عليهم فرضاً دون أن يتفهموا جدواها . بالإضافة إلى أن التلاميذ في هذه الحالة هم الذين يشرفون على تطبيقها ، فإذا تجاوز أحد التلاميذ حدوده يقوم زملاؤه بتنبيهه إلى ذلك بدلاً من أن تترك هذه المهمة باستمرار للمعلم ، فلا يرى فيه التلاميذ إلاّ شخص الآمر الناهي ، وهذا لاشك يؤثر بدوره على العلاقات الإنسانية بين المعلم وتلاميذه .

٢/ب . الانضباط .

إنَّ الطاعة أمر أساسي ينبغي أن يتعلمه التلاميذ ، والطاعة التي ننشد تعلمها هي الطاعة الواعية المفكرة لا الطاعة العمياء ، وترتبط إدارة الصف بطاعة التلاميذ، وإطاعتهم للأدوار والتعليمات ، الأمر الذي يترتب عليه أن يسود الفصل جوُ من الانضباط ، وينبغي على المعلم أن يُعدَّ تلاميذه وبشكل تدريجي كيف يحبون النظام، والانضباط ودور ذلك الامتثال في توفير المناخ اللازم لهم ؛ لكي يتعلموا ، ويسيروا بانتظام نحو الأهداف المنشودة ، فالانضباط يعني إخضاع الطلاب لرغباتهم ، وميولهم، ودوافعهم في سبيل تحقيق مثل أعلى أو هدف مرغوب في بلوغه . والانضباط يكون على نوعين:

ب/١ . انضباط داخلي .

ينبع من الطلاب أنفسهم ، حيث يعملون على المحافظة على الهدوء ، والنظام الداخلي داخل غرفة الصف . فالانضباط الداخلي أو الذاتي نابع من داخل المتعلم نفسه وناشئ عن اقتناعه بدوره وأهميته له . والطالب المنضبط ذاتياً يحافظ على

النظام في غرفة الصف ، ويراقب سلوكه ذاتياً ، ويحرص على الالتزام بتعليمات المعلم وطلباته سواء أكان المعلم موجوداً في غرفة الصف أو غير موجودةً .

**ب/٢ . انضباط خارجي .**

وهو يفرض من الخارج على المتعلم ، ويقوم بتنفيذ رغبات الآخرين بناء على تعليماتهم ، فهو يمارس هنا انضباط من الخارج . وبقدر ما يكون المعلم قادراً على قيادة الصف ، وإدارته بقدر ما يكون مؤثراً في انضباط الطلاب . وأفضل الطرق التي يمكن أن يستخدمها المعلم لحفظ النظام في غرفة الصف تقوم على تكوين ، وتنمية الانضباط الذاتي لدى الفرد لأن ذلك يضمن استمرار الفرد في نشاطه التعليمي ، وابتعاده عن كل خرق للنظام الصفي .

وينبغي أن يعي المعلم أولاً: أن التعليم هو تنظيم للتعلم ، وأن تنظيم التعليم يعني إدارة هذا التعلم ، أي إدارة الموقف التعليمي بما ييسر عملية التفاعل مع عناصر الموقف من أجل التعلم كما ينبغي . ثانياً: أن يكون واضحاً لدى المعلم أن تنظيم التعلم وإدارة الموقف يعنيان تنظيم الوقت ، وألوان النشاط التعليمي ، والمواد التعليمية والأجهزة ، والأثاث ، والوسائل الأخرى المتوافرة ، وإدارتها ، أو تحريكها باتجاه تحقيق الأهداف المخططة .

**٢/ج . تنظيم البيئة الفيزيقية .**

لاشك أن تلاميذ الفصل هم العنصر الأهم في العملية التعليمية ، ولكن البيئة الفيزيقية التي تشكل الإطار الذي يتم فيه التعلم من الأمور الهامة في زيادة الفعالية والإنتاج وقد خضع هذا البعد من أبعاد العملية التعليمية للكثير من الدراسات وأصبح تنظيم بيئة المتعلم من المهارات أو الكفايات الأساسية التي تدخل ضمن قياس وتقويم أداء المعلم . ونظراً لأن الطالب يقضي معظم يومه الدراسي داخل غرفة الصف ، لذا يجب أن تتوافر عدة أمور حتى يكون جوها مريحاً للطالب.

ولا يتطلب بيئة التعلم الكثير من الجهد أو التكلفة ، ولكن يحتاج إلى فهم طبيعة المتعلمين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في العمل ، بالإضافة إلى

حسن التخطيط ، بحيث يتم استغلال كل جزء وركن من أركان الغرفة دون زحمها بأشياء لا ضرورة لها ، وتوزيع الأثاث والتجهيزات والمواد والوسائل التعليمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية ويسمح بتنقل التلاميذ بسهولة بين الأركان المختلفة

ومن أجل العمل على توفير غرفة صف ملائمة لتعلم الطلاب لابد للإدارة المدرسية بالاشتراك مع معلم الصف والتلاميذ من: مراعاة النقاط التالية والعمل على توفيرها وتوافرها بقدر ما تسمح به الإمكانيات:

- ❀ وجود مكان خاص لكل شيء في الصف يمكن الوصول إليه بسهولة .
- ❀ وجود أماكن لتعليق الأشياء عليها .
- ❀ وجود لوحة إعلانات داخل غرفة الصف .
- ❀ وجود بعض الخزائن والرفوف داخل الصف .
- ❀ جعل الغرفة قابلة للتغير حتى يمكن تحويلها بسرعة من غرفة دراسية إلى ورشة إلى مسرح صغير أو حجرة ألعاب .
- ❀ توفير وسيلة للضوء فوق السبورة .
- ❀ جعل السبورة بطول الحائط وعلى ارتفاع مناسب .
- ❀ توفير مقاعد سليمة نظيفة سهلة الحركة وذلك لتمكين الطلاب من التجمع بسهولة للقيام بعمل جماعي أو بمشروع .
- ❀ الاهتمام بالأثاث وترتيبه .
- ❀ العناية بالمكتبة المدرسية وتوفير مكتبة للصف .
- ❀ عمل مُتحف للوسائل التعليمية لكل صف .
- ❀ جلوس الطلاب بطريقة تسمح للمعلم بالتنقل بينهم في حالة التعلم الفردي.

**٢/هـ ـ توفير المناخ العاطفي والاجتماعي .**

لما كان المناخ العاطفي والاجتماعي في غرفة الصف يختلف باختلاف العديد من المتغيرات مثل (خصائص المعلمين والمتعلمين ، والمادة الدراسية وأساليب التدريس وأنماط التواصل والتفاعل الصفي ...) لذا يمكن التحدث عن شخصية صفية " تسم كل

صف ومدرسي بخصائص أو سمات معينة تجعل منه نوعية ربما تكون فردية " .
ومن الصعب على المتعلم أن يدير صفاً دراسياً لا تسوده علاقات إنسانية سوية ومناخ نفسي واجتماعي يتسم بالمودة والتراحم والوئام .

فالمفروض أن يسود التعاون بين التلاميذ وهذا لا يعني أن يلغي المعلم التنافس من أجل النجاح والإنجاز ، ولكن التنافس سلاح ذو حدين وقد تؤدي المغالاة فيه إلى خلق جو من الغيرة والانقسام والصراع يكون ضحيته المتوسطون والضعاف من التلاميذ وحتى المتفوقين منهم يكون تنافسهم من أجل تخطي الغير ، والتفوق عليهم أكثر من التنافس في سبيل تحقيق الذات ، وهذا يقلل من القيمة التربوية للنجاح ويضفي على الفصل جو من التوتر والصراع ، لذا ينبغي على إدارة المدرسة ألاَّ تشجع مثل هذا التنافس الهدام ، لما له من آثار على جو الفصل المدرسي ، وأن تشجع على أن يسود الفصل الدراسي جو ودي تعاوني .

وعلى المعلم وإدارة المدرسة أن تسعى إلى تنمية الانتماء الاجتماعي ورعايته ، فالانتماء الاجتماعي من الدوافع الهامة للتعلم ، فإحساس التلميذ بأنه عضو في مجموعة يطلق عليها " الصف الثالث على سبيل المثال " تزيد دافعيه التلميذ للتعلم ، ولن يشعر التلميذ بانتمائه إلا إذا ساء الفصل الدراسي روح المحبة والألفة والحرص على مشاعر الآخرين واحترامهم وتقديم القدوة والمثل لما يجب أن تكون عليه العلاقات بين الزملاء  ومما يزيد من إمكانية توفير المناخ العاطفي والاجتماعي ضرورة تصنيف الطلاب إلى مجوعات متجانسة حيناً وغير متجانسة حيناً آخر ، ولكل طريقة من هاتين الطريقتين محاسنها وعيوبها . فمن غير الديمقراطية أن نصنف جميع الطلاب في ضوء معيار واحد .

ومما يُدعم عملية تواجد المناخ العاطفي والاجتماعي – كهدف للإدارة الصفية – ضرورة توفير العديد من الخبرات التعليمية المتنوعة وحسن التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة لها ؛ بجانب ملاحظة التلاميذ ، ومتابعتهم وتقويمهم، وتقديم تقارير عن سير العمل داخل فصول المدرسة من وقتٍ لآخر .

### (٣) القوى والعوامل المؤثرة في إدارة الصف .

**يتأثر النظام والانضباط الصفي بعوامل عديدة متنوعة يتصل بعضها بنمط الإدارة المدرسية ، ودور مدير المدرسة في التخطيط والتنفيذ والإشراف والتابعة على مدرسته، ويتصل بعضها الآخر بالمعلم ومفهومه للنظام والانضباط وسلوكه وتفاعله الصفي ، ويتصل البعض الآخر بالتلاميذ والمناخ التعليمي في الصف ، كما تتوقف إدارة الصف وحفظ النظام فيه أيضاً على البيئة المادية التي تسود غرفة الصف ، وكذا توافر المواد التعليمية والوسائط والمعينات السمعية والبصرية وغيرها من التقنيات التعليمي وحسن توظيفها في تنظيم عملية التعلم . وتبدو أهم القوى والعوامل المؤثرة في إدارة الصف وحفظ النظام فيه ممثلة في:**

### ٣/أ . النمط الإداري السائد وإدارة الصف .

**يسود الجو المدرسي نمط إداري يميز المدارس بعضها عن بعض . وتصنف الأنماط الإدارية غالباً إلى ثلاثة أنواع هي:**

**أ/١ . النمط التسلط – الأتوقراطي .**

**أ/٢ . النمط الفوضوي – التراسلي .**

**أ/٣ . النمط الديمقراطي – التشاوري .**

**ولما كانت إدارة الصف هي جزء من إدارة المدرسة فإنها – " غالباً " – تتأثر بالنمط السائد في المدرسة وإدارتها ؛ ففي غرفة الصف التي يسودها النمط التسلطي بفرض على الطلاب ما يجب أن يفعلوه ، وكيف ومتى ، وأين يفعلونه ويستبد المعلم برأيه ، ولا يسمح للطلاب بالتعبير عن آرائهم ، ويستخدم أساليب القسر والإرهاب والتخويف ، ويتوقع من طلابه التقبل الفوري لكل أوامره . وفي النمط الفوضوي يتخذ المعلم دوراً سلبياً ، ويترك الحرية كاملة للمجوعة أو الأفراد، ولا يقوم بأدنى قدر من المبادرة أو الاقتراح ، ولا يقوم بأي مهام إيجابية لتقويم سلوك الأفراد أو المجموعة .**

أما في النمط الديمقراطي فإنَّ المعلم يتيح فرصاً متكافئة أمام الطلاب ، ويشركهم في المناقشة وتبادل الرأي وتنسيق العمل ، ويعمل على خلق جو يشعر فيه الطلاب بالأمن والأمان ، ويحترم قيم الطلاب وشخصياتهم ، ويشجعهم على الإقبال على التعليم والتعلم ، ويتحمل الطلاب المسئولية في مقابل الحرية ، ويحافظون على النظام بأنفسهم لأنفسهم .

### ٣/ب .مدير المدرسة قدوة للعاملين معه .

مما لاشك فيه أنه كما يكون المدير تكون المدرسة ؛ فمدير المدرسة كقيادة تربوية واعية يضرب بسلوكه المثل الأعلى الذي يمكن أنْ يسير عليه العمل المدرسي وإدارة الصف ، فتوفير القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها .

فإذا اتسمت إدارة المدرسة بأنها هادفة إيجابية ، اجتماعية ، تعاونية ، إنسانية ، ديمقراطية ؛ فإن هذا سوف يؤثر بدوره على العلاقات بالمدرسة وكذا على سير العمل بها وعلى إدارة الصف أيضاً .

ومن المعروف أن مفهوم " القدوة الحسنة " يرتكز على أسس إسلامية بحتة؛ ولذلك كانت سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام ذات فائدة تعليمية خلقية عظيمة . لقد قال الله سبحانه وتعالى " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الأخر " ولاشك أن مدير المدرسة يستمد مكانته وأهميته من تأثيره على زملائه والتلاميذ فهو قدوة لهم يتأثرون به وبشخصيته .

وعلى مدير المدرسة أن يسعى إلى تحقيق جو من العلاقات الإنسانية الطيبة في أدائه مع العاملين معه ؛ حيث أن رفع الكفاية البشرية الإنتاجية ، إنما يعتمد بالدرجة

الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية التي تؤثر بدورها على المناخ المدرسي وبالتالي على المناخ الصفي وترتكز العلاقات الإنسانية على عدة أسس من أهمها:

ب/١ . تحقيق التضامن الجماعي بتوحيد الجهود أو الشعور بالمسئولية ووضوح الهدف.

ب/٢ . معاملة العاملين كأفراد لهم ذاتيتهم وخلق جو ودي داخل العمل .

ب/٣ . اشتراك العاملين في المدرسة في صنع القرار .

ب/٤ . الإنفاق على معايير معينة يتفق الجمع على بلوغها .

ب/٥ . مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن .

ب/٦ . تقدير الأعمال المبتكرة ومكافأة أصحابها .

ب/٧ . إشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في التنمية والتطوير .

ب/٨ . التنبيه إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار .

ب/٩ . تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتهانها .

### ٣/ج . وضوح الأهداف التعليمية وتوافر المواد اللازمة لتحقيقها .

إن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الهادفة ؛ التي تحدد أهدافها بوضوح لكل من المعلم والمتعلم ؛ فتحديد الأغراض والأهداف هي الخطوة الأولى في أي برنامج أو منهج أو وحدة تعليمية ، فعلى ضوء الأهداف العامة يتم تحديد الأهداف التعليمية الأكثر تحديداً ، ويسترشد بها المعلمون في اختيارهم للأهداف المناسبة لتلاميذهم ؛ ومن ثم اختبار الاستراتيجية والأنشطة التعليمية وعلى أساسها يتم اختيار موضوعات الدراسة ويجري تنظيم المنهج وتحديد مداه وعمقه

ومن المهام الأساسية لمدير المدرسة: أن يكون على وعي بالأهداف التعليمية لمدرسته وأن يقوم بدور فعال وإيجابي نحو توضيح هذه الأهداف وتزويد المعلمين بها ، وغالباً ما تحدد تلك الأهداف في إطار الفلسفة التربوية للمجتمع وأهدافه

ومبادئه وقيمه وظروفه واحتياجاته ومتطلبات التنمية فيه ؛ فهناك أهداف رئيسة تهدف مدرسة اليوم إلى تحقيقها لتؤدي إلى التنمية الشاملة والمتكاملة لشخصية المتعلم كفرد وكعضو في المجتمع .

وتتأثر عملية تحديد الأهداف بفلسفة المعلم وخلفيته العملية ومفهومه لعملية التعليم والتدريس ، ونظرته لوظيفة " المدرسة : كمؤسسة تعليمية أساسياً؛ فالمعلم الذي يعتبر التعلم عملية ساكنة جامدة سيضع لنفسه ولتلاميذه أهدافاً تختلف عن الأهداف التي يحددها معلم يرى التعلم والتعليم في المدرسة عملية نشطة ديناميكية من حيث المشاركة الفعالة للتلاميذ بدءاً بعملية تحديد الأهداف وانتهاء بتقويم ما يتحقق من الأهداف المنشودة مما يحقق إدارة صفية فعالة .

ولأجل تحقيق إدارة صفية فعّالة ينبغي أن تتضح للمعلم الأهداف المنشودة ، وكذا للمتعلم ، وذلك لكي يعرف كل تلميذ المرامي التي يقصد ، والنتائج الذي يسعى إلى بلوغها كما ينبغي أن يتضح للتلميذ ما الذي ينبغي عليه فعله ، والقيام به لتحقيق النتاجات المنشودة . إنَّ هذا الوضوح في أهداف التعلم ، وفي الظروف والشروط اللازمة لبلوغها توفر لكل متعلم الانهماك الواعي في عملية التعلم ، كما أن حرص المعلم على إيضاح ذلك كله للتلاميذ يؤكد دوره الهام في تنظيم عملية التعلم ، وإدارة الموقف التعليمي بشكل إيجابي .

### ٣/د . دستور النظام المدرسي المدعم بوسائل التنفيذ السليمة .

لكي يحقق مدير المدرسة دوره الفعال في إدارة وتنظيم الصف ، ومن أجل أن يتوافر في غرفة الصف مستوى من النظام والانضباط الذي يلتزم به التلاميذ ، فلابد أن يتوافر في المدرسة دستوراً للنظام المدرسي يوضح القواعد والقوانين المتعارف عليها والمتفق عليها من الطلاب والمعلمين لسير العمل المدرسي ، ولتوفير مناخ صفي يساعد على التعلم . وتشتمل هذه القوانين والقواعد على جملة من الأوامر والنواهي التي تبين للتلميذ ما ينبغي عمله وما يجب عليه مراعاته وكذا ما لا ينبغي عمله .

ودستور النظام المدرسي ينبغي أن يركز على الجوانب الإيجابية ، وأن يوضح للتلاميذ والمعلمين ذلك ، كما يبين لهم أهمية هذه النواحي وأثرهما الإيجابية على الصف وعلى الجماعة وعلى العملية التربوية بوجه عام ؛ فالشرح والإيضاح للإيجابيات المنشودة في سلوك التلاميذ والمعلمين والمشاركة في وضع تلك اللوائح والقوانين ، تساعد على تقبلها وتبينها من العاملين والتلاميذ طوعاً دون ضغط أو إكراه وهكذا يساعد مدير المدرسة المعلمين والطلاب على بناء قواعد السلوك الصفي وتمثلها في سلوكهم بصورة واضحة وواعية من خلال إدراك أهميتها وانعكاساتها على المناخ المدرسي والصفي وعمليات التعلم والتعليم.

وغالباً ما يركز الدستور المدرسي على الجوانب النقابية أو لائحة للعقوبات والجزاءات ؛ وفي الواقع فإن الدستور المدرسي ينبغي أن يولى اهتماماً أكثر بالإثابة والتعزيز ، لأن النظام القائم على الثقة والاحترام أفضل من النظام القائم على الخوف والشدة . ويلعب التعزيز الإيجابي دوراً فعالاً في تحقيق النظام والانضباط الصفي من خلال: أثره الإيجابي على نفس المتعلم ، وحفز التلميذ إلى تكرار السلوك المعزز ؛ رغبة في الحصول على المزيد من التعزيز والإثابة ، واستخدام الأسلوب العقابي له آثاره السيئة على نفسية المتعلم . وفي بعض الأحيان يعمد التلميذ إلى تكرار السلوك المعاقب عليه رغبة في التحدي ومخالفة الأوامر والتعليمات .

وينبغي أن يؤكد دستور النظام المدرسي على روح التعاون ، وضرورة المشاركة وغالباً لا يحتاج التلاميذ إلى وقت طويل حتى يتعرفوا على القوانين والأنظمة المعمول بها ؛ إذ يستطيعون ذلك في نهاية الأسبوع الأول أو الثاني من حياتهم المدرسية .

وينبغي مراعاة عدم التعارض في القوانين والتعليمات بين إدارة المدرسة والمعلمين ، أنفسهم أو بين تلك التي تسود في المنزل ، وحتى لا يرى الطالب أن هناك سلوكاً يراه مُعلم ما مقبول ولكن غيره من المعلمين يرفضه أو أن سلوكاً ما مقبول في الأسرة والمجتمع وأن المعلم على خلاف ذلك ؛ وهذا يقتضي حتمية التكامل بين

المدرسة والأسرة من ناحية ، والمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها من ناحية أخرى.

### ٣/هـ . استخدام التقنيات التربوية وطرائق التعليم الحديثة .

إن الاستخدام الوظيفي للتقنيات التربوية في تنظيم التعلم قد زاد من رقعة مساحة الصف ومد حدوده إلى مالا نهاية ؛ فاستعمال الوسائل الحديثة: – الفيديو، الأفلام ، الشرائح التسجيلات – مكن المعلم من إحضار البيئة إلى داخل الصف . هذا الاستعمال للتقنيات الحديثة يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق النظام والانضباط الصفي بمعناه الإيجابي ويجعل وقت الصف وقتاً ممتعاً حافلاً بالنشاطات التربوية والتفاعل البنّاء بين المتعلم وعناصر التعلم . واستخدام الوسائل يزيد من اهتمام الطلاب وجذب انتباههم ومشاركتهم بالإضافة إلى أن التعلم الناتج يكون أكثر معنى وقابلاً للاحتفاظ لمدة أطول . كما يكون قابلاً للاستدعاء والتذكر كلما احتاج إليه المتعلم ، وقابلاً كذلك للانتقال والتوظيف والتطبيق في مواقف جديدة ، بالإضافة إلى تلك التي حدث فيها التعلم .

ومما يزيد من فاعلية الوسائل السمعية والبصرية في التعلم هو حسن استخدامها وتوظيفها في مجال طرائق التعلم المعاصرة كالتجارب والنشاط العلمي والعمل في فريق وبطاقات التدريب وحل المشكلات وغيرها . إن هذه الطرائق التعليمية تيسر عملية التوافق بين المتعلم والموقف الصفي ، وتسهم في توطيد دعائم النظام والانضباط الصفي لأنهَّا – وقائياً – لا تترك للمتعلم مجالاً للشغب وإضاعة الوقت ، لأنه منهمك بنشاط ممتع بناء ولأنها – عملياً وعلاجياً – توفر لكل متعلم فرصة التعلم بالطريقة والأسلوب والسرعة التي تناسب قدراته وإمكاناته وميوله . فالطرائق التعليمية المعاصرة القائمة على النشاط وتفريد التعليم والتعلم الذاتي ، تحقق لتلاميذ فرصاً أفضل للتعلم كما تسهل بدورها توطيد النظام والانضباط بالصف .

### ٣/و . التفاعل الصفي ومهارات التواصل .

حظي مفهوم التفاعل الصفي ومهارات التواصل على اهتمام العديد من علماء النفس في المجالات التربوية والإدارية والمهنية ، وعملية التفاعل الصفي تنطوي على قدرة متميزة على التواصل مع الآخرين ، وعلى معرفة سليمة بأساليب التواصل ووسائله ؛ فالتواصل الصفي له دوره المؤثر على سلوك الطلاب، وحفظ النظام والانضباط .
ومما لاشك فيه أن التفاعل الصفي الفعال يتوقف على إنجاز تواصل صفي فعَّال ، وربما كانت مهارات: الإصغاء والشرح والمناقشة والاستجابة والتقويم . من أهم مهارات ذلك النوع من العلاقات التواصلية ، فعلى المدرس أن يحسن استخدام أسلوب التعزيــز والنقد البنـــاء لا الانتقاد الســـاخر . وتقبل أفكـــار الآخـــرين لأجــل خلق تفاعل صفي جيد .

٣/ز . ازدحام الصفوف وإدارتها وحفظ النظام فيها .

ترتبط مشكلة ازدحام الفصول الدراسية غالباً بجانب اقتصادي ؛ حيث يتزايد الطلب على التعليم وتقل المواد الكافية لتوفير الأبنية المدرسية ؛ لذا كثيراً ما عمدت كثير من الأنظمة التعليمية إلى زيادة أعداد الطلاب ، حيث بلغت كثافة الصف الدراسي الواحد في بعض الدول في المرحلة الأولى ما يزيد عن ٥٠ تلميذاً وكذا لجأت المدارس للعمل لنظام الفترات الدراسية التي بلغت أكثر من فترتين دراسيتين في بعض الدول .

وغرفة الصف المزدحمة هي تلك الغرفة التي يكون عدد التلاميذ فيها أكبر مما يتسع له المكان بمعنى ألاَّ يتوافر فيها المتسع الذي يحتاجه التلميذ للممارسة ألوان النشاط التعليمي التي يحتاجها . ولا تسمح للمعلم بالحركة وتنظيم خبرات التعلم ولا للإشراف على عمل التلاميذ وتوجيههم .

**ولاشك أن غرفة الصف المزدحمة تشكل عائقاً أساسياً يؤثر في نوعية التعلم والتحصيل وفي التفاعل والنظام الصفي والانضباط كما تؤثر في فرص التعلم التي يحصل عليها التلاميذ .**

ثانياً: مدير المدرسة وإدارة الصف .

**بعد عرض: مفهوم إدارة الصف وحفظ النظام والعوامل التي تؤثر فيه ؛ ينبغي توضيح بعض المهام الرئيسية لمدير المدرسة حيال عملية إدارة الصف وحفظ النظام .**

**إن مسئولية إدارة المدرسة يقع العبء الأكبر منها على مدير المدرسة ، ومسئولية إدارة الصف يقع العبء الأكبر منها على المعلم (مدير الصف) إلا أنه لا يمكن الفصل التام بين إدارة الصف وإدارة المدرسة ؛ لما بينها من ترابط ولما يسعون إلى تحقيقه من أهداف مشتركة – وهو الاهتمام بالعملية التعليمية – ، ولا يمكن القول أنه لا دور لمدير المدرسة بالنسبة لإدارة الصف وحفظ النظام ، فمدير المدرسة هو قيادتها التربوية الواعية المفكرة المشرفة المتابعة لسير العمل فيها ، ويسهم مدير المدرسة – باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً – في إدارة الصف وحفظ النظام من خلال قيامه بالمهام التالية:**

(١) تخطيط وتنظيم العمل المدرسي .

**يتأثر العمل الصفي بالعمل المدرسي وكذا يؤثر فيه . فحفظ النظام العام بالمدرسة يؤثر على سير العمل الصفي وحفظ النظام فيه ، فوضع جدول عام للدراسة ومتابعته يحقق استقراراً في سير العمل في الفصول الدراسية من بداية اليوم الدراسي . والاهتمام بمتابعة حضور المعلمين إلى المدرسة ، ودخول الصفوف الدراسية يحقق انتظاماً في العمل الصفي والمدرسي ، ويتطلب تخطيط وتنظيم العمل المدرسي ضرورة حرص مدير المدرسة على التواجد المبكر قبل بدء العمل المدرسي ؛ لأنه قدوة للعمل المدرسي وحتى يتمكن من تنظيم العمل اليومي للدراسة وتهيئة مناخ تربوي سليم .**

(٢) التوجيه والمتابعة للعمل المدرسي .

**ويتم التوجيه السليم عادةً بروح إنسانية كريمة تحقق مناخ نفسي واجتماعي بالمدرسة يشجع الجميع على العمل والحرص على أدائه بإتقان ، فقيام مدير المدرسة بمراجعة خطط الدروس لدى المعلمين واعتمادها ؛ يضمن أن المعلمين قد خططوا جيداً لإعداد دروسهم ؛ الأمر الذي ينعكس بدوره على إدارة الصف وحفظ النظام فيه . ويجب أن يعمل مدير المدرسة على تقديم كافة التسهيلات والمعينات التي يتطلبها التدريس وخطة الدرس لما لذلك من أثر في حفظ النظام بالصف وفي إحداث تعلم فعال .**

(٣) تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم .

**نظراً لأن إدارة العمل الصفي ترتبط أساساً بالتفاعل الصفي داخل الصف ، ولما كان المعلم هو حجر الأساس في العملية التعليمية ؛ فاهتمام الإدارة المدرسية بتنمية المعلم مهنياً والارتفاع بمستواه تعتبر من المهام الرئيسة لمدير المدرسة ؛ فمن خلال الاجتماعات والندوات والدورات يمكن تنمية أداء المعلم وتطوير قدراتهم الأمر الذي ينعكس بدوره على الإدارة الصفية وحفظ النظام .**

**ويتطلب تحسن أداء المعلمين: ضرورة التنسيق بينهم ، والعمل على توجيههم إلى ما يفيد بعضهم من البعض بالتنسيق والجمع بينهم ، ووضع برامج تدريب للذين يحتاجون إلى . مهارات في إدارة الصف وحفظ النظام فيه من قبل القادرين عليه من زملائهم وخاصة بالنسبة للمعلمين الجدد ، والعمل على إكمال ما ينقصهم سواء من النواحي الأكاديمية أو التربوية .**

**وينبغي أن يراعى توزيع الفصول على المعلمين مدى كفاءة وكفاية المعلم المهنية في الأداء ومستوى الطلاب في الفصول ؛ فالاهتمام والعناية بوضع المعلم المناسب في الفصل المناسب يضمن إدارة صفية جيدة .**

(٤) تأمين الوسائل والمعينات واستعمالها .

لما كان استخدام الوسائل والمعينات من العوامل الهامة التي تؤثر في إدارة الصف ونظراً لأن المعلم يواجه أحياناً صعوبات غير متوقعة في الحصول على الوسائل والأجهزة ؛ لذا يجب على مدير المدرسة العمل على تهيئة الوسائل للمعلم في الوقت المناسب وبالحجم اللازم لعمله التربوي وعليه أن يوجه المعلمين وخاصة الجدد منهم إلى كيفية استخدام الوسائل والاستفادة منها ويمكن أن يتم ذلك من خلال دورة عامة للمعلمين أو من يحتاج منهم إلى هذه الدورة سواء على مستوى المدرسة أو خارجها .

(٥) الزيارات الصفية وتقويم المعلم ومتابعة التلاميذ في الصف .

لقيام المدير بزيارات صفية من خلال خطة يزور فيها جميع فصول الدراسة بمدرسته – على الأقل زيارة واحدة في الفصل الدراسي – أهمية في تحقيق النظام وضبط الصف ، فالزيارات الصفية تسمح بالفرصة لمدير المدرسة أن يكون صورة واضحة عن كل معلم من معلميه وعن طلاب مدرسته وتفاعلهم الصفي ، وتعطي الفرصة لتحسين المواقف التعليمية من خلال مساعدة المعلمين في تحسين ممارستهم في تنظيم تعلم الطلاب ، وكذا تقويم استخدام بعض المواد التعليمية وفاعليتها واكتساب معلومات يمكن الإفادة منها في حل مشكلات تعليمية .

(٦) رعاية شئون الطلاب .

الطلاب هم أساس وسبب وجود المؤسسات التربوية ، وعدم موضوع العملية التربوية وعلى الرغم من ذلك ؛ فإن المدارس لم تكن – إلى عهد ليس ببعيد – تتصرف مع الطلاب من هذا المفهوم . ومدير المدرسة عليه مسئولية تجاه رعاية الطلاب والاهتمام بهم وأهم مهام مدير المدرسة في هذا الشأن: ضرورة فهم الطلاب نفسياً واجتماعياً والتفاعل معهم بأسلوب يشعرهم فيه بالمحبة والتقدير والعناية بهم على أساس فردي – ما أمكن ذلك – والتعاون مع هيئة التدريس في هذا الشأن والعمل على تنظيم برامج التوجيه والإرشاد الشامل للنواحي النفسية والاجتماعية والأكاديمية والأخلاقية ، ومتابعة المشكلات المترتبة عل ذلك بطريقة فعَّالة .

(٧) تنمية المعلمين مهنياً .

ويشمل تنمية المعلم مهنيًا ومتابعة تنميته والارتفاع بمستواه

من ناحيتين:

**٧/أ . استمرار نموه في موضوع تخصصه الأكاديمي كمعلم لمادة تخصص معينة: كاللغة أو الدراسات الاجتماعية والرياضيات ونحو ذلك .**

ويتأتى ذلك بألاَّ يقف المعلم عند المستوى الذي وصل إليه من خلال دراسته الرسمية في الجامعة أو المعهد . ويمكن للمدير أن يساعده على النمو من خلال الحفاظ على صلته بالمادة ؛ بتنمية مكتبة المدرسة وتزويدها بالكتب الجديدة في الموضوعات المختلفة التي يمكن أن يستفيد منها المعلم ، وألا تقتصر مكتبة المدرسة على الكتب الخاصة بالطلاب ، بل يجب عليه أن يجلب بعض الأساتذة لإلقاء المحاضرات وعقد الندوات العلمية للأساتذة بشكل خاص لاطلاعهم على الجديد في موضوع تخصصهم ، كما أنه يستطيع أن ينظم ندوات وحلقات دراسية يشارك فيها المعلمون المختصون أنفسهم في المدرسة أو مجموعة من المدارس القريبة بالتنسيق مع مديري تلك المدارس ، وبالإمكان أن يسهم كل منهم بالتحضير المسبق لمثل هذه الندوات والحلقات وذلك يعوضون عن المحاضرين الخارجيين من الجامعات إن تعذر وجودهم .

**٧/ب . تنمية المعلمين تربوياً .**

وذلك باتباع الأساليب السابقة نفسها في موضوع تدريب المعلمين في الجوانب التربوية المختلفة مثل: أساليب التدريس ، واستعمال الوسائل المعينة ، وتنمية قدرته في مجال القياس والتقويم والأنشطة الصفية والحرة ، وتأكيد قدرته على تنظيم سجلات الدرجات ، وقدراته على تحليل المنهج والكتاب المدرسي ونقدهما وإبداء الرأي في مواطن القوة والضعف فيها ، وتنمية قدراته على التعامل مع كل من له صلة في عمله كالطلاب والإداريين وأولياء الأمور وغيرهم.

وقد تكون تهيئة الفرصة للمعلم لتنمية نفسه تربوياً خلال عطل الصيف أو في الدراسات المسائية من أنجح الطرق لتنظيم عملية تنمية وتحسين أدائه ؛ إلا أنه في حالة تعذر ذلك فيجب على المدير تنظيم عقد الدورات والندوات واستجلاب الأشخاص والمؤهلين القادرين ، والتنسيق في ذلك مع كل المعنيين من الإداريين الأعلى ومع مديري المدارس الآخرين المجاورين لتنظيم برامج تعاونية مشتركة .

(٨) ضبط المدرسة .

قد يبدو هذا الواجب بعيداً عن مهمة الإشراف التربوي ، ولكن ما نعلمه من تكامل العمليات التربوية يوجب على المدير مراعاة كل الأمور التي تتصل بالطلاب؛ حتى يتمكن من أداء مهمته في تعليمهم وتدريبهم ؛ فعلى المدير تقع مسئولية متابعة مشاكل الطلاب السلوكية والاجتماعية والتنسيق مع أولياء أمورهم للتغلب ومعالجتها أولاً بأول حتى لا تشكل عائقاً في وجه نجاح تعليمهم . كما أن على المدير التنسيق مع المعنيين في المحيط والمجتمع المحلي لحماية المدرسة وطلابها والمحافظة عليها من كل ما قد يزعج تعليمهم .

وحقيقة الأمر أن المدير الناجح لا حدود لقدراته وجهوده في عمله ؛ لإنجاح مهمة مدرسته ومعلميه وتفوق طلابه ، وبقدر اهتمام مدير المدرسة بإدارة مدرسته بقدر ما يؤثر ذلك على العمل المدرسي وإدارة الصفوف وحفظ النظام بها.

## ثالثاً: المعلم وإدارة الصف.

يتزايد اهتمام المعلمين وأولياء الأمور هذه الأيام بعملية ضبط الطلاب داخل الصفوف الدراسية وخارجها إلى حد كبير ، وما يزيد من قلق المعلمين بشكل خاص نحو هذا الموضوع ؛ معرفتهم أن يترك أثاراً خطيرة هامة في مظهرين اثنين من أكثر المظاهر أهمية في حياة المعلم المهنية وهذان المظهران هما: مساعدة الطلاب في تطوير مهارات شخصية ومعرفية ، ودرجة استمتاع المعلمين بمهنة التعليم . ويشارك

المديرون والمشرفون التربويون ، وحتى رجل الشارع المعلمين قلقهم حول هذا الموضوع ويعدون الانضباط الصفي من أكثر المشكلات المدرسية أهمية

يشكو المعلمون من فقدان الانضباط داخل غرفة الصف ، وقد يؤدي إلى الاعتداء على المعلم أو على ممتلكاته سواء كان الاعتداء: جسمياً أو نفسياً أو انفعالياً .كما أن انعدام الانضباط الصفي يقلل إلى حد كبير جداً من فعالياتهم التدريسية التي يعتز كل معلم بها هذا ويمكن بيان دور المعلم في إدارة الصف من خلال دوره كصانع للقرار داخل الصف على النحو التالي:

١. المعلم وقراراته المتعلقة بالتخطيط .

ويقصد بها القرارات التي تتخذ لوضع التدابير المسبقة من أجل بلوغ أهداف التعليم ويشتمل التخطيط على الأمور التالية:

- ❀ وضع الأهداف التعليمية وتحديدها .
- ❀ تحديد الأساليب التي ستتبع في الدرس والأنشطة التي ستمارس من أجل بلـــوغ الهدف .
- ❀ إشراك الطلاب في وضع الأهداف وممارسة الأنشطة .
- ❀ تبيان الوسائل التعليمية التي سيستخدمها .

من الملاحظ في هذه الأعمال أن بعضها يتم داخل غرفة الصف والبعض الآخر خارجها ، وحتى ينجح المعلم في تعليمه وفي إدارته لصفه فلابد من أن تكون أهدافه التي يسعى لبلوغها واضحة تماماً . فبمقدار وضوحها في ذهنه أو ذهن طلابه يكون تعليمه أجدى . ويكون طلابه أقدر وأكثر شوقاً إلى الدرس ومتابعة التحصيل . وكذلك عندما تكون الأهداف واضحة يصبح بمقدور المعلم تصميم الأنشطة الصفية التي يتعين عليه ممارستها داخل الصف ، وتنظم هذه الأنشطة بحيث تنصب على بلوغ الأهداف المرسومة الواضحة ولابد أن يراعى المعلم في تحضيره ما يلي:

١/أ . أن تحتوي الخطط التحضيرية إضافة إلى المعلومات على إجراءات تنسيقية محددة لتنظيم العلاقات الاجتماعية في الصف .

١/ب . أن تتبع تلك الخطط من خطط المادة ووحداتها التدريسية .

١/ج . أن تكون مرنة قابلة للتعديل والتقويم والتأخير في محتواها وتسلسل حدوثها .

١/د . أن يكون المعلم ذا معرفة كافية بقدرات وخصائص الطلاب أفراداً وجماعات .

١/هـ . أن تشمل على أنشطة ووسائل تشويقية تعين الطلاب على الإنتباه والإحساس بأهمية المادة في حياتهم .

١/و . أن يضع المعلم في حسبانه أهم الإجراءات والوسائل والطرق التعليمية التي تساعد الطلاب مباشرة على تحصيل الأهداف الموضوعية .

١/ز . أن يقترح المعلم نوع الأسئلة المناسبة التي سيستعملها في تعليمه الصفي.

١/ح . أن تحتوي الخطة على اقتراحات وإرشادات عملية واضحة لتوجيه مختلف الأعمال التي يقوم بها الطلاب فردياً وجماعياً .

١/ط . أن تبين الخطة مدة كل فقرة أو مرحلة من الحصة والوقت المناسب لحدوث الأنشطة الرئيسية في كل منها .

١/ى . أن تحتوي على اقتراحات وإجراءات خاصة باختيار واستعمال المواد والأجهزة التعليمية وتعيين المكان المنسب لها في غرفة الصف .

هذا ويعمل إشراك الطلاب في تخطيط للدرس على: إثارة اهتمامهم ورغباتهم له ويشد انتباههم إليه ، ويعمل على رفع روحهم المعنوية ، وينمي القدرة على الإبداع والابتكار عندهم إلا أنه يجب ألا يفهم من هذا أن يوكل المعلم إلى الطلاب أمر التخطيط للدرس تخطيطاً كلياً ، وأن يركن المعلم إلى ذلك ويعفي نفسه من هذه المسؤولية الهامة التي يتوقف عليها بشكل رئيسي نجاح المعلم أو فشله في بلوغ أهدافه وإدارة صفه وتعليمه بل عليه أن يخطط مسبقاً لدرسه ويضع تصوراً واضحاً لما سيقوم به . ويضع السبل والوسائل والأنشطة والأساليب التي تمكنه من النجاح في مهمته وبلوغ أهدافه المرسومة ؛ فيتخير من الأساليب ما يتناسب وطبيعة الدرس وأهدافه ومستوى الطلاب وأعمارهم ويصمم الوسائل التي تكون عوناً على النجاح

في درسه وبلوغ الأهداف وأن يحسن استخدام هذه الوسائل حتى تتم الفائدة منها ، إذ أن الوسيلة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لبلوغ غاية وهي تحقيق الأهداف .

وعلى المعلم أن يعين الأنشطة التي سيوجه الطلاب إليها وإلى ممارستها وأن يشرف على تنفيذها ويتعين على المعلم أن يعد الأسئلة إعداداً جيداً مع مراعاة الفروق الفردية . والتنوع في هذه الأسئلة والتدرج فيها من السهل إلى الصعب، إذ لا يجوز الاعتماد على الارتجال في صياغة الأسئلة وطرحها على الطلاب.

٢. المعلم وقراراته المتعلقة بالتنفيذ .
وتتضمن هذه القرارات ما يلي:

- إثارة الدافعية عند الطلاب وتشويقهم للدرس .
- استخدام أسلوب التدريس المناسب مع مراعاة ما يستجد على الموقف التعليمي وإحداث ما يلزم من تعديل في الأسلوب .
- مناقشة الطلاب وإدارة هذه المناقشة .
- تنظيم عملية التفاعل في الصف .

ويقصد بإثارة الدافعية للتعلم عند الطلاب إيجاد الرغبة في التعليم وحفزهم عليه عند الطلاب إيجاد الرغبة في التعليم ، وحفزهم عليه وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود دافعية للتعلم عند الطلاب من أبرزها: درجة المشاركة الإيجابية من قبل الطلاب في الموقف التعليمي . ومما يُذكر أنْ توافر الدافعية يقلل من ظهور مشكلات النظام والضبط الصفي كما يؤدي إلى حدوث تعلم عميق فعال يتم تحقيقه في وقت وجهد أقل ، ويكون أثره بعيد المدى ، ولقد أكدت نتائج معظم البحوث والدراسات في ميدان علم النفس أهمية إثارة الدافعية لدى المتعلم . ومن هنا فقد برز اهتمام المربيين بموضوع التعزيز ومكانته في العملية التعليمية وهناك أساليب وطرق مختلفة تؤدي إلى إثارة الدافعية للتعليم ويطلق عليها المربون مصطلح استراتيجيات الحفز منها :

٢/أ . ربط أهداف الدرس بالحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية للمتعلم .
٢/ب . جعل النشاط التعليمي مناسباً لقدرات الطلاب .
٢/ج . تنويع والأنشطة التعليمية في الحصة .
٢/د .مشاركة الطلاب في التخطيط لعملية التعليم .
٢/هــ . ربط الأنشطة التعليمية بالمواقف الحياتية .
٢/و . مراعاة الفروق الفردية .
٢/ز . طرح الأسئلة بأشكالها المختلفة .
٢/ح . تغير البيئة المادية داخل الصف .
٢/ط . استخدام التجريب والتعلم بالعمل .
٢/ى . تغير نغمات صوت المعلم واستخدام الإشارات والحركات الجسدية .
٢/ك . استخدام أساليب التعزيز بأشكاله المختلفة .
٢/ل . تعريف الطلاب بنتائجهم وإعطائهم التغذية الراجعة باستمرار .
٢/م . إعداد وتحضير الدرس بشكل جيد .
٢/ن. الإخلاص في العمل ، والموضوعية في التعامل مع الطلاب .
٢/ص . تحديد مشكلات الطلاب لحلها ؛ ومن ثَمَّ جعل الطالب أكثر اندفاعاً وحماساً للحصة .

وكذلك فإنَّ استخدام أساليب تعليم مختلفة هي واحدة من المهمات والقرارات التي يجب على المعلم اتخاذها لما من أهمية في إدارة الصف فهو يقوم بتقديم المعرفة بأساليب متعددة أشهرها: الشرح والمحاضرة . والحوار والأسئلة والتساؤلات ، وحل المشكلات والمشروع ، والأساليب المبينة على استخدام الوسائل التعليمية المختلفة والمختبرات التعليمية ، والتعليم بوساطة الأجهزة والآلات كالتعليم المبرمج . وكذا مشاركة الطلاب في النقاش وإدارته أمر هام وضروري ، وذلك من خلال ما يثيره المعلم من أسئلة تتطلب تقديم الآراء والمقترحات فيها .

وكما أن استخدام التعزيز يشجع الطلاب ويزيد من احتمالات تكرارها للأنماط السلوكية التي يرغب المعلم في إحداثها لدى طلابه . وهذا بالإضافة إلى معرفة الطلاب بمدى تقدمهم نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه من خلال ما يعطيهم إياه من

تغذية راجعة  تساعد بدورها المتعلم على السير في خطواته نحو تعلم المهارات المطلوبة بشكل فعال وعلى نحو أكثر ثباتاً وانتظاماً .

ولابد للمعلم من أن يسمح للطلاب بالنقاش فيما بينهم وذلك لتعويدهم على أصول المحادثة الهادفة ، وينمي لديهم التفكير الناقد البناء ، ويساعدهم على تقبل الانتقادات الموضوعية .

وعلى ذلك فإن اختيار الأساليب المناسبة للتعلم أمر هام على الطلاب بالفائدة المرجوة .إن تنظيم عملية التفاعل الصفي من القرارات الهامة التي يتخذها المعلم لإدارة صفه ، وقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفي ؛ والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية ، ويمكن القول أن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية .

ولعله من المفيد – في هذا الصدد – أن يدرك الطالب المعلم نظام (فلاندرز) في التفاعل الصفي ، حيث صنف السلوك اللفظي داخل الصف إلي:

– كلام المعلم.                                   – كلام الطالب .

وكما صنف كلام المعلم إلى: كلام مباشر وكلام غير مباشر ، فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم دون إتاحة الفرصة أمام الطالب للتعبير عن رأيه فيه ، أي أن المعلم هنا يحد من حرية الطالب ، ويكبح جماحه ، ويمنعه من الاستجابة ، وهكذا فإن المعلم يمارس دوراً إيجابياً ويكون دور الطالب سلبياً ومن أنماط الكلام التعليمات التي تصدر عن المعلم للطلاب ، أما كلام المعلم غير المباشر فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام الطلاب للاستجابة للكلام بحرية داخل غرفة الصف ، وذلك حين يستخدم المعلم أنماطاً كلامية مثل: ما رأيكم ؟ هل من إجابة أخرى ؟ أي تعليق ؟ .

وقد قسم (فلاندرز) كلام الطالب إلى قسمين ، فقد يكون كلامهم استجابة لسؤال يطرحه عليهم المعلم ، وقد يكون الكلام صادراً عن الطلاب ، وهناك حالة أخرى

يطلق عليها (فلاندرز) حالة التشويش والفوضى حيث ينقطع الاتصال بين الأطراف المتعددة داخل غرفة الصف .

ويمكن القول أن التفاعل الصفي يتوقف على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك باستخدامه أنماطاً كلامية – وبخاصة تلك الأنماط الكلامية غير المباشرة – لأنها تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المعلم والطلاب في الموقف التعليمي .

٣. المعلم وقراراته المتعلقة بالإشراف والمتابعة .

وتشمل هذه القرارات الجوانب التالية:

- الضبط والمحافظة على النظام .
- مراقبة حضور الطلاب وغيابهم .
- توجيه الطلاب وإرشادهم .

وبعد الضبط من أهم الشروط الأساسية التي يجب أن تتوافر في داخل غرفة الصف حتى يتمكن المعلم من مباشرة تعليمه ، فعندما يكون الصف غير منضبط وغير محافظ على النظام فإنَّ المعلم لا يستطيع أن ينتقل إلى عملية التعليم .

إن انضباط الطلاب يعني إخضاع رغباتهم وميولهم ودوافعهم في سبيل تحقيق مثل أعلى أو هدف مرغوب في بلوغه . ومن هنا يتضح أن الانضباط يكون على نوعين:

- **انضباط داخلي**: ينبع من الطالب نفسه حيث يعمل على المحافظة على الهدوء والنظام الداخلي داخل غرفة الصف نتيجة: اتجاه الطالب ورغبته في العمل وانهماكه فيه وتقبله لزملائه ومعلميه .
- **انضباط خارجي**: وفيه يقوم الطالب بالمحافظة على النظام داخل الصف باستخدام وسائل خارجية كالثواب (التعزيز) والعقاب .

وبقدر ما يكون المعلم قادراً على قيادة الصف وإدارته بقدر ما يكون مؤثراً في انضباط الطلاب ، وكذلك فإنَّ العلاقة السائدة بين المعلم وطلابه لها أكبر الأثر في انضباط هؤلاء الطلاب ، بالإضافة إلى الكيفية التي ينظم بها المعلم الأنشطة التعليمية داخل غرفة الصف ويوجهها . ومن الملاحظ أن الطالب عندما يفقد الرغبة في التعليم

فإنه يلجأ إلى الإخلال بالنظام ، وبإمكان المعلم أن يلجأ إلى بعض الإجراءات التي تشجع الطلاب على المحافظة على النظام .

إن أفضل الطرق التي يمكن أن يستخدمها المعلم لحفظ النظام في غرفة الصف، تقوم على تكوين وتنمية الانضباط الذاتي لدى الفرد كما أن تكوين الانضباط الذاتي عملية تستغرق وقتاً طويلاً وهي عملية تستهدف تكوين الخلق السليم لدى الفرد؛ لذا فإن وجود الانضباط الذاتي لدى الفرد يضمن استمرار الفرد في نشاطه التعليمي وابتعاده عن كل خرق للنظام الصفي. وتأكيداً لدور المعلم في إدارة الصف وجب عليه ابتهاج الإجراءات الوقائية التالية:

٣/أ . يخلق في غرفة الصف اتجاهاً نحو العمل ، وبيئة يسودها الجد والعمل .

٣/ب . تجنب إحداث الاضطراب أو الظهور بمظهر العجز .

٣/ج . حافظ عل توفير علاقات حسنه مع طلابك ، واجعل الاتصال بينك وبينهم قائماً على الصداقة والموضوعية والتبادل في الرأي .

٣/د . وجه انتباهك لكل حالة من الحالات الفوضى والاضطراب ، وحاول أن تعالج حالة الفوضى بسرعة ، وأن تستخدم الإجراءات المناسبة لها .

٣/هـ . تشجيع الطلاب على المشاركة في المواقف التعليمية .

٣/و . عزز السلوك الإيجابي عند الطلاب .

٣/ز . وفر وقاية الطلاب من العوامل التي تؤدي إلى ظهور المشكلات السلوكية .

٣/ح . اعتمد أساليب العمل الديموقراطي بين الطلاب .

٣/ط . تشجيع الطلاب على تحمل المسؤولية في إدارة شؤون الصف .

٣/ى . حضر جيداً للدروس .

٣/ك . تعرف مشكلات الطلاب وادرسها واعمل على إيجاد حلول لها .

٣/ل . شجع الطلاب على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم .

٣/م . تقبل مشاعر الطلاب وآراءهم وأفكارهم ومقترحاتهم البناءة .

أن مثل هذه الممارسات يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أجواء من الانضباط الصفي الجيد . كما أن حالات الغياب تقتضي أن يقوم العلاج على حفظ سجلات دقيقة بحالات الغياب للطالب وتشخيص الظروف التي دفعت بالطالب إلى التغيب . وتفرض هذه النظرة أن تعتني المدرسة ببرامجها التربوية وبطرق تقويم هذه البرامج وأن تزيد أو توسع من اتصالها بأولياء أمور الطلاب ومن الوقوف على أحوالهم الاجتماعية والاقتصادية . وفيما يلي بعض القرارات التي يمكن أن يتخذها المعلم في المدرسة:

- ❀ زيادة الاتصال بالأهالي وتوسيع قنواته .
- ❀ تنويع البرنامج التربوي الذي تقدمه المدرسة ، والاهتمام بالأنشطة اللاصفية .
- ❀ اهتمام المعلم بالجو التعليمي .
- ❀ وضع برنامج صحي بهدف إلى تحسن المستوى الصحي في المدرسة والبيئة .
- ❀ الاستفادة من برنامج الإرشاد النفسي في المدرسة .

وكذلك فإنَّ من واجبات المعلم أنْ يقوم بإرشاد الطلاب وتوجيههم لما يفيدهم في معالجة المشكلات التي يعانون منها ومساعدتهم على حلها ، وتزداد مسؤولية المعلم هذه إذا لم يتوافر في المدرسة مرشد نفسي واجتماعي ، إذ عندها يصبح هذا الإرشاد من الواجبات الهامة التي يتعين على المعلم أن يقوم بها ، فيقوم بإرشادهم إلى أساليب المطالعة الجيدة وإلى أنماط السلوك المحببة والمرفوضة في المدرسة وإلى العلاقات التي يجب أن تسود بين الطلاب وزملائهم وبينهم وبين معلميهم ، وإلى النشاطات التي بإمكان المعلم ممارستها وإلى نوع الدراسة التي يجب عليه أن يقوم بها وتكون مفيدة له في أيامه المستقبلية .

٤. المعلم وقراراته في مجال التقويم .

تحتل عملية التقويم مكانه هامة في عملية التعليم ، والتقويم " عملية تشخيصية علاجية ترمي إلى تحديد مدى التقدم الذي أحرزه الطالب في الوصول للأهداف

التعليمية بغية مساعدته على النمو ، وبلوغ هذه الأهداف في ضوء نتائج عملية التقويم " .

وتتصف عملية التقويم باستمراريتها للموقف التعليمي نفسه ، وشمولها جميع جوانب العملية التعليمية ، بالإضافة إلى أنَّ التقويم يجب أن يتم في ضوء الأهداف .

**ومن الجدير بذكر أن المعلم عند تقويمه لطلابه عليه أن ينطلق من مُنطلقين أساسين هما:**

- ❀ النظرة الشمولية لوضع الطالب التربوي ، فربما يكون الطالب ضعيفاً في مـــادة معينة وقوياً في المواد الأخرى ، ولذا فإنَّه من المَستحسن لمعلم المـــادة التـــي يعاني الطالب من ضعف فيها أن يستوضح من زملائه معلمي المواد الأخـــرى ، عن وضع الطالب .
- ❀ تقويم عمل الطالب من خلال إنجازاته هو ، وليس مقارنة بإنجازات غيره مـــن الطلاب ، أي اعتماد الاختبارات ذات المرجع المحكي وليس المعياري.

وهناك مجموعة من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق أغراض عملية التقويم ويتم تحديد هذه الأساليب والطرق في ضوء الأهداف التي يُراد تقويمها ، فإن كان الهدف التعليمي يتضمن إتقان الطالب مهارة معينة فطبيعي أن يلجأ المعلم إلى تحديد مدى إتقان الطالب لهذه المهارة عن طريق أداء الطالب لهذه المهارة وتحديد درجة إتقانه لها ، أما إذا كان الهدف التعليمي يدور حول اكتساب مجموعة من الحقائق أو القوانين ، فإنَّ أساليب التقويم يتم تحديدها في ضوء الأهداف التي نسعى للتأكيد من تحقيقها ، ومن الأساليب التقويمية التي يمكن أن يستخدمها المعلم ما يلي:

٤/أ . الأسئلة بأشكالها المختلفة .

٤/ب . ملاحظة أداء الطالب .

٤/ج . استخدام أساليب التقويم الذاتي .

٤/د . استخدام الاختيارات بأنواعها المقالية والموضوعية .

٤/هـ . تكليف الطلاب بواجبات يقومون بأدائها في الصف أو البيت .
ومما ينبغي الإشارة إليه أنَّ المعلم يجب أن يكون قادراً على امتلاك كفايات التقويم سواء ما يتعلق منها بطرح الأسئلة ، أم ببناء الاختبارات وإجرائها وتصحيحها ؛ ومن ثَّم تحليل نتائجها للحكم على مدى تحقيق أهدافها التعليمية .

٥. الكفايات اللازمة لتوفير غرفة الصف الجيدة الميسرة للتعلم .
يتضح من الحديث في الأجزاء السابقة أنَّ مهمة المعلم في إدارة غرفة صفة – بحيث تكون غرفة جيدة ميسرة للتعلم – هي مهمة على جانب من الصعوبة والتعقيد . ولكي يتمكن المعلم من أداء هذه المهمة بفعالية ونجاح ، فإنَّه يحتاج إلى عدد من الكفايات الأساسية ، وأهم هذه الكفايات ما يلي:

٥/أ . توفير القدر اللازم من التنظيم الصفي والوضوح المتصل بألوان النشاط العملي الذي يُيسر التعلم .

٥/ب . إدارة المناقشات والتدريبات وغيرها من ألوان النشاط الصفي التي يحتاجها في تنظيم تعلم طلابه بشكل مُنظم وفعَّال .

٥/ج . إنشاء نظام فعَّال لتنظيم المراجع والمواد التعليمية المختلفة والأجهزة المتوافرة بشكل يُيسر حفظها وإمكانية الوصول السهل إليها . وتوظيفها كُلمًا برزت الحاجة إليها دونما أية تعقيدات .

٥/د . توفير بيئة تعليمية جذابة ومناخ اجتماعي ونفسي إيجابيين تيسر جميعها تعلم الطلاب ، وتزيد من فرص التفاعل الإيجابي فيما بينهم وتزيد من إمكانية اشتراكهم الفاعل في ألوان النشاط التعليمي المخططة .

٥/هـ . تبني الأساليب الإيجابية والبناءة في التعامل مع سلوك طلابه غير السوي من أجل تعديله وتجنب: أساليب العقاب والتعسف في فرض النظام الصفي .

**٥/و . إظّهار قدر كافٍ مناسب من التفكير والصبر والمرونة والبشاشة والموضوعية في إدارة العمليات الصفية وتوظيف مهارات التواصل الصفي اللفظية وغير اللفظية**

**٥/ز . تنظيم أعمال الطلاب الصفية ، وإدارتها سواء: أكانت فردية أو جماعية وجعلها مناسبة لتيسير التعلم الفعَّال والنمو المتكامل السوي لشخصياتهم.**

**٥/ح. توظيف التسهيلات المادية المتوافرة بشكل فعَّال .**

**٥/ط . توفير مناخ من الحرية والعدالة والمساواة في المعاملة والحركة والتعبير بشكل ييسر التعلم الفعال وينمي روح التعاون والمسؤولية عند الطلاب .**

**٥/ى. تنظيم بيئة صفية تعليمية يشيع فيها الشعور بالأمن والاطمئنان ، بعيداً عن التهديد والعقاب وكل ما من شأنه أن يعوق التعلم والمشاركة والحركة وتيسير عملية تحقيق الطلاب لذواتهم .**

**٥/ك. التعامل مع المشكلات الصفية غير الاعتيادية بشكل فاعل ييسر حلها بما يعود بالفائدة على جميع أطرافها .**

**وخلاصة القول فإنَّ عملية إدارة الصف ليست بالعملية السهلة فهي تحتاج لأن يتخذ المعلم قراراته الحكيمة الدقيقة في مختلف المجالات ، وذلك للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها وإلى إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك طلابه .**

ويمكن بيان المعلم في إدارة الصف من خلال إحداثه للتغيرات المرغوب في سلوك طلابه على النحو التالي:

(١) المعلم كعامل تغير في غرفة الصف.

١/أ . العلاقة بين قرارات المعلم وأحداث التغيرات المنشودة .

**إذا كان صنع القرارات هو من المهام الأساسية في التعليم فإن على المعلم أن يعرف تنوعاً من الطرق البديلة في التعليم ، وبدون هذه المعرفة لا يكون لدى المعلم شيء**

يصنع قرارات في صدد ، بل يميل إلي الانشغال بخطة جامدة ، ويؤدي هذا إلى نهاية مملة لحصته . وتنشأ الحاجة للتغير عندما يلاحظ المعلم أنماطاً سلوكية لدى الطلاب توضح أنهم لم يعودوا مهتمين بما يجري داخل غرفة الصف ، فمن المعروف أن التكرار وانعدام التنوع يقودان إلى التشبع والملل . وتظهر بعض علامات التشبع والملل هذين في أنماط سلوكية كثيرة منها: تجوال النظر في غرفة الصف ، وتكرار النظر من الشبك واستمراره لمدة طويلة ، واللعب بالأشياء كأقلام ودبابيس الأوراق ، وتكرار بري القلم الرصاص وإزعاج الرفاق المجاورين ، والرسم على المقعد أو محاولات خدشه ، وكتابة التعليقات وتمريرها من زميل إلى آخر: ولا يخفي ما لهذه الأنماط السلوكية وما يشبهها من آثار في فعالية التعليم والتعلم من جهة . وفي المناخ السائد في غرفة الصف الذي يصبح بحاجة إلى إجراءات إدارية من قبل المعلم من جهة أخرى .

وتسير كل أنماط السلوك السابقة إلى أن من يقومون بها لم يعودوا يجدون فائدة من الانتباه إلى الحصة ؛ فلم تعد مشوقة لهم أو تستثير دافعيتهم ، أو تتطلب أي قدر من مشاركتهم ، وهنا لابد من إحداث تغيير بهدف جذب انتباه الطلاب والعمل على تشويقهم واستثارة دافعيتهم وطلب المزيد من مشاركتهم .

١/ب . مجالات التغيير .

لقد سبق الإشارة إلى أن من الأسباب التي تساعد على استمرار إنشاء نمط التعليم الصفي العادي مقابل الأنماط الحديثة التي تقترح تغيرات جوهرية في غرفة الصف ، هو أن غرفة الصف قابلة لأي تكيف بحيث تستوعب أنماط العليم المتنوعة وذلك لأنه مهما تنوعت الأنماط تبقى هناك مجموعة من الملامح الرئيسة في عملية التعليم .

والتعليم لا يكون في فراغ بل لابُدَّ من مكان يتواجد فيه متعلمون يجلسون أو يقفون بطريقة ما ، والمعلم – أي معلم – يستخدم طريقة عامة ما في التعليم ، وله أسلوب في التعامل مع طلابه يميزه من غيره من المعلمين . وكذلك فإنَّ كلَّ مُعلم يقوم بتقويم

**ما حاول تحقيقه بطريقة أو أخرى وتُمثل هذه الملامح العامة أهم المجالات التي يُمكن أن يشملها قرار التغيير . وفيما يلي توضيح موجز للمقصود بكلّ منها .**

ب/١. مكان التعليم وشكل جلوس الطلاب:

**ويقصد بذلك الترتيبات المادية لغرفة الصف ومن بين ما تشمله هذه الترتيبات التحكم في درجة الحرارة في الغرفة . أو الإضاءة فيها ، وترتيب مقاعد الطلاب ،ومن المهم أن نتذكر أن ترتيب المقاعد – مثلاً – يكون سهلاً فعالاً إذا توافرت للمدرسة مقاعد خفيفة ومتحركة . أما إذا كانت مثبتة أو كبيرة وثقيلة – كما هو الحال في معظم مدارسنا – فمن الواضح إنه لا يمكن تغييرها كما أن تغييرها يضيع الكثير من الجهد والوقت إن أمكن ذلك**

ب/٢ . طريقة التدريس العامة:

**وتشير إلى الخطوات الرسمية المختلفة التي سبق للمعلم أن خططها بوعي مثل: أنواع الأسئلة التي يتم طرحها ، ومن وإلى أي الأشخاص توجه، وتتابع تلك الأسئلة والتنظيم الاجتماعي في غرفة الصف والوسائل التعليمية وما يتطلبه من أنشطة يطلب من الطلاب أو يسمح لهم بالقيام بها .**

ب/٣ . أسلوب المعلم:

**والمقصود هنا شكل وتصرفات المعلم في أثناء تعبيره عن نفسه كما يظهر في تلميحاته وتعليقاته المختلفة ، ونغمة وحجم صوته ، ودرجة حماسته أثناء التدريس .**

ب/٤ . التقويم:

**ويقصد به طريقة أو أخرى من الطرق التي تُمكّن المعلم من الحصول على معلومات حول مدى تحقيق الأهداف التعليمية التي يسعى للوصول إليها لدى طلابه.**

أ/ج . أساليب التغيير وإدارته .

**لا يمكن حصر الأساليب والأدوات التي يمكن للمعلم أن يستخدمها لإحداث التنوع والتغيير في كلّ من المجالات السابقة ، بل من الصعب تصنيف هذه الأساليب والأدوات بحيث تتوافق وتلك المجلات ؛ فنقل الطلاب إلى قاعة لمشاهدة فيلم يُعدُّ تغييراً في كل المجالات سابقة الذكر .**

**على أية حال سوف أحاول الحديث عن أساليب التغيير وأدواته بحيث تبدو مرتبة حسب المجالات ما أمكن ذلك .**

ج/١ . ففي مجال مكان التعليم وشكل جلوس الطلاب يمكن للمعلم أن:

- ❀ **يغير ترتيب مقاعد الطلاب لتناسب طريقة التعليم التي ستستخدم ؛ إذ تختلف الترتيبات التي تناسب المحاضرة مثلاً عن تلك التي تناسب المناقشة أو التعلم في مجموعات صغيرة ، أو التعلم الفردي .**
- ❀ **يغير ترتيب الطلاب حسب قدراتهم العقلية أو خصائصهم النفسية والاجتماعية ، ولا يعني هذا أن يوضع من يتشابهون في سمة ما معاً دوماً ، بل ربما كان العكس هو المفيد أحياناً بحيث يكتسب الطلاب بعضهم من بعض .**
- ❀ **يتحكم في درجة حرارة أو إضاءة الصف ، وينشر اللوحات والملصقات على جدرانه بما تتناسب ومتطلبات شرح الدرس .**

ج/٢ . وفي مجال طريقة التدريس العامة يمكن للمعلم أن ينوع في:

- ❀ **طريقة تقديمه للأهداف التعليمية فيمكنه – مثلاً – أن يوضح أهمية تحصيل هدف ما من خلال ذكر النتائج قصيرة المدى وبعيدة المدى المترتبة على تحقيق الهدف ، أو مناقشة الطلاب في أهمية هدف ما . أو يطلب منهم المشاركة في تحديد هدف أو أكثر .**
- ❀ **المادة التعليمية كأن يقدم مادة تعليمية جديدة قرأها أو سمع بها حديثاً ، أو شاهدها بالأمس على التلفاز لإثارة حب الاستطلاع لدى الطلاب ، أو أن يتساءل عن تطبيقات نظرية ما في الحياة اليومية .**

- ❀ **استخدام الوسائل التعليمية المختلفة على أن يُحسن استخدام هذه الوسائل بحيث يؤدي التنوع إلى الغرض المقصود منه .**
- ❀ **الأسئلة التي يطرحها وتدرج هذه الأسئلة والأشخاص الموجهة إليهم كان تتطلب الإجابات عن الأسئلة مستويات عليا من تصنيفات الأهداف ، وتوجه إلى الطلاب فرادى أحياناً ، وإلى المجموعة في أحياناً أخرى .**
- ❀ **طريقة التعلم كأن يطلب إلى الطلاب أن يكونوا هم مصدر المعلومات بدلاً من أن يظل هو دائماً ذلك المصدر ، أو أنَّ يطلب إليهم تمثيل الأدوار في تعلم مادة ما أو إثارة جو من التنافس أو التعاون لتعلم مادة ما أيضاً .**

ج/٣ . أما مجال الأسلوب فيمكن أن يأخذ التنوع فيه شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية:

- ❀ **استخدام الحركات والإرشادات ولكن بقدر معقول بحيث يبقى على انتباه الطلاب إليه.**
- ❀ **تغير نغمة وحجم صوته كلَّما رأى حاجة لذلك .**
- ❀ **استخدام حركته وتنقله داخل غرفة الصف بحيث يقترب أحيانـــاً مـــن الطـــلاب فيشدَّهم إليه .**
- ❀ **استخدام تنوع من المعززات والحوافز المادية والاجتماعية كامتـــداح الطـــلاب، وزيادة العلاقات بينهم وتوزيع الجوائز المادية .**

ج/٤ . وفي مجال التقويم يمكن للمعلم أن يُنوع في طريقة التقويم المستخدمة مثل:

- ❀ **طرح أسئلة متنوعة ومختلفة الأشكال .**
- ❀ **ملاحظة أداء الطالب سواء في غرفة الصف أو أدائه الذي قام به في البيت.**
- ❀ **استخدام أساليب التقويم الذاتي .**
- ❀ **استخدام الاختبارات بأنواعها المختلفة .**
- ❀ **تقديم معلومات للطلاب حول مدى تقدمهم من خلال طرق التقويم المختلفة.**

وأخيراً فلابد من العودة إلى التذكير بأنَّ هذه ليست قائمة كاملة بأساليب التقويم وأدواته ، ويمكن للمعلم أن يطور قائمة خاصة به ، فإما أن يأخذ بالمجالات الواردة هنا كتصنيف مناسب أو يطور تصنيفه الخاص به .

## عود على بدء

وهكذا تضمن هذا الفصل " الإدارة المدرسية وإدارة الصف " – بعد المُدخل التمهيدي – التعريف بمفهوم الإدارة الصفية وأهدافها ، وأبرز القوى والعوامل المؤثرة عليها بجانب المهام الرئيسة لكل من: مدير المدرسة ، وكذا المعلمين تجاه إدارة الصف وحفظ النظام بداخله ، وختم هذا الفصل ببيان دور المعلم في إحداث التغيرات المطلوبة في سلوك طلابه وذلك لضمان إدارة صفية أكثر فعالية .

وأملاً في أن تكون الفائدة – بمشيئة الله – شاملة لكل قارئ لهذا الكتاب ؛ جاء الفصل السادس متضمناً: كيفية توظيف الحاسوب في النواحي الإدارية والفنية للإدارة المدرسية ، بجانب بيان لانعكاسات توظيف الحاسوب في تلك النواحي الإدارية داخل المدرسة .

# الفهارس

## فهرست المراجع والمصادر

## فهرست المحتوى

# فهرست المراجع والمصادر

## أولاً: المراجع والمصادر العربية:

أ – الكتب العربية :


١-**أحمد إبراهيم أحمد** : *الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق* ، **دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠م .**

٢-**أحمد إبراهيم أحمد** : *الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية* ، **دار الفكر العربى، القاهرة ، ١٩٨٨ .**

٣-**أحمد إبراهيم أحمد** : *الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة* ، **مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .**

٤-**أحمد إسماعيل حجى** : *إدارة بيئة التعليم والتعلم – النظرية والممارسة فى الفصل والمدرسة* ، **دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٩م .**

٥-**أحمد سيد مصطفى** : *إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ – دليل علمى* ، **مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .**

٦-**أحمد سيد مصطفى** : *المدير وتحديات العولمة ، إدارة جديدة ... لعام جديد* ، **دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١م .**

٧-**أحمد محمد الطيب** : *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة* ، **المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .**

٨-**إسماعيل محمد دياب** : *الإدارة المدرسية* ، **دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .**

٩-**آلان باركر** : *الاستعداد لاجتماعات العمل* **– ترجمة مركز التعريب والبرمجة – الدار العربية للعلوم ، بيروت – لبنان ، ٢٠٠٠م .**

١٠-السيد سلامة الخميسى : *قراءات فى الإدارة المدرسية – أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية* ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .

١١-السيد عليوة : *تنمية مهارات مديرى الإمارات* ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠١م .

١٢-إميل فهمى شنودة : *الاتصال التربوى – دارسة ميدانية* ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .

١٣-إميل فهمى شنودة ، أحمد إسماعيل حجى : *إدارة المدرسة الابتدائية* ، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية ، ٢٠٠٢م .

١٤-توفيق محمد عبد المحسن : *تقييم الآراء مراحل جديدة – لعالم متغير* ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧م .

١٥-توفيق محمد عبد المحسن : *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة* ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .

١٦-جريفت ، دانيال : *نظرية الإدارة* – ترجمة محمد منير موسى وآخرون – عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧١م .

١٧-جمال الدين محمد المرسى ، ثابت عبد الرحمن إدريس : *السلوك التنظيمى (نظريات ونماذج وتطبيق عملى لإدارة السلوك فى المنظمة )* ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .

١٨-جمال محمد أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم حسين : *اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية* ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .

١٩-جوزيف جابلونسكى : *إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة* ، نظرة عامة – تعريب عبد الفتاح السيد النعمانى – جـ (٢) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بمبك ) ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

٢٠-**حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ :** *إدارة المؤسسات التربوية* **، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .**

٢١-**حسين ياسين ، محمد عبد الرحيم عدس ، محمد فهمى دويــك :** *الإدارة والإشــراف التربوى* **، مكتبة كلية التربية – جامعة طنطا ، ٢٠٠١م .**

٢٢-**خالد بن سعد عبد العزيز سعيد :** *إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات على القطاع الصحى* **، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٧م .**

٢٣-**دال بسترفيلد :** *الرقابة على الجودة* **– تقديم عبد الله بــن عبــد الله العبيــد – المكتبــة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٥م .**

٢٤-**سيد الهوارى :** *اتخاذ القرارات* **، مكتبة كلية التربية – جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م .**

٢٥-**سيد عبد القادر السيد :** *تعديلات المواصفات الدولية للتعاقــدات أيــزو ٩٠٠٠* **، مكتبــة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٥م .**

٢٦-**شاكر محمد فتحى أحمد :** *إدارة المنظمات التعليمية* **– رؤية معاصرة للأصول العامــة ، دار المعارف ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .**

٢٧-**صفوت فرج :** *الإحصاء فى علم النفس* **، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٥م.**

٢٨-**صلاح الدين عبد الباقى :** *قضايا إدارية معاصرة* **، الــدار الجامعيــة ، الإبراهيميــة – الإسكندرية ، ١٩٩٩م .**

٢٩-**صلاح الدين محمود علام :** *تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية* **، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٥م .**

٣٠-**صلاح الدين معوض :** *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق* **، المكتبة العلمية الحديثة ، المنصورة ، ٢٠٠١م .**

٣١-**صلاح عبد الحميد مصطفى :** *الإدارة المدرسية فى الفكر الإدارى المعاصــر* **، ط (٣) ، دار المريخ ، الرياض – المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٢م .**

٣٢-**عادل الشبراوى :** *الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( أيزو ٩٠٠٠ )* **المقارنــة المرجعية ، الشركة العربية للإعلام العلمى – شعاع ، القاهرة ، ١٩٩٥**

٣٣-**عبد الجواد بكر :** *السياسات التعليمية وصنع القرار* **، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م .**

٣٤-**عبد الودود مكروم :** *قراءات فى التربية (١) دراسات وبحوث* **، الشافعى للطباعة والنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٣م .**

٣٥-**عرفات عبد العزيز سليمان ، بيومى محمد ضحاوى :** *الإدارة التربوية الحديث***، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .**

٣٦-**فريد زين الدين :** *المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية* **، مكتبة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٦م .**

٣٧-**فريد زين الدين :** *تخطيط ومراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة* **، دار الفجر ، القاهرة ، ١٩٩٧م .**

٣٨-**كيموك وايلز :** *نحو مدار أفضل* **– ترجمة فاطمة محجوب – تقديم أحمد زكى محمد ، ط(٣) ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٢م .**

٣٩-**ليلى شحاته :** *الإدارة العامة* **، ط (٢) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢م .**

٤٠-**مجدى عبد الكريم حبيب :** *سيكولوجية صنع القرار* **، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٧م .**

٤١-**محمد توفيق ماضى :** *إدارة الجودة – مدخل النظام المتكامل* **، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٥م .**

٤٢-**محمد حامد أفندى :** *الإشراف التربوى***، ط(٢)، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٦م.**

٤٣-**محمد حسن العمايرة :** *مبادئ الإدارة المدرسية* **، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ١٩٩٩م .**

٤٤-**محمد حسنين العجمى :** *الإدارة المدرسية* **، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٩م .**

٤٥-**محمد حسنين العجمى :** *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر* **، العالمية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٣م .**

٤٦-**محمد عبد الغنى حسن هلال :** *مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب* **، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .**

٤٧-**محمد عبد الغنى حسن هلال :** *مهارات إدارة الحوار والمناقشات* **، مركز تطـوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، ٢٠٠٠م .**

٤٨-**محمد عبد الغنى حسن هلال :** *مهارات إدارة الاجتماعات* **، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، ٢٠٠٢م .**

٤٩-**محمد منير مرسى :** *الإدارة المدرسية* **، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٩م .**

٥٠-**وارين شمدت وجيروم فانجا :** *مدير الجودة الشاملة* **– ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، دار آفاق الإبداع العالمية ، المملكة العربية السعودية،١٩٩٧م.**

٥١-**وليام جلاسر :** *إدارة المدرسة الحديثة مدرسة الجودة ( فن إدارة التلاميذ بدون إكراه )* – **ترجمة فايز حكيم – الدار الدوليـة للاسـتثمارات الثقافيـة، القـاهرة ، ٢٠٠٠م .**

ب – الدوريات :

١-**أحمد إبراهيم أحمد : " صناعة القرار التربوى فى الإدارة المدرسية "** ، *مجلة دراسـات تربوية* **، المجلد الثانى ، الجزء السادس ، مارس ١٩٨٧م .**

٢-**أحمد إبراهيم أحمد ، أحمد على غنيم : " دراسة مقارنـة للمـداخل والأسـاليب التـى يستخدمها المديرون فى إدارة المدرسة فى كل من محافظة القليوبية بـ (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة بـ ( السعودية ) فى ضوء الاتجاهات المعاصرة "** ، *مجلة كلية التربية* **– طنطا ، ع(٢١) ، ديسمبر ١٩٩٤م .**

٣-**أحمد سعد درباس : " إدارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية فى مدينة الطائف ( دراسة ميدانية ) "** ، *المجلـة التربويـة* **، جامعة الكويت ، ع (٣١) ، المجلد ( ٨ ) ، ربيع ١٩٩٤م.**

٤-**أحمد سعيد درباس : " إدارة الجودة الكلية – مفهومها وتطبيقاتها التربويـة وإمكانيـة الإفادة منها فى القطاع التعليمى السعودى "** ، *مجلـة رسـالة الخلـيج العربى* **، المجلد الرابع عشر ، ع (٥٠) ، ١٩٩٤م .**

٥-أحمد عبد الحميد الشافعى والسيد محمد ناس : " ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر " ، *مجلة التربية* ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، م (٢)، ع (١)، فبراير ٢٠٠٠م.

٦-الهلالى الشربينى الهلالى : " إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى والعالى (رؤية مقترحة)" ، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ع (٢٧) ، مايو ١٩٩٨م.

٧-أنمار الكيلانى : " تحليل عملية اتخاذ القرار التربوى باستخدام نموذج ريفا الأول للاحتمالات " ، *المجلة التربوية* ، جامعة الكويت ، ع(١٥) ، المجلد الرابع، شتاء ١٩٨٨م.

٨-جمال أبو الوفا : " دارسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار / مديرى المدارس الثانوية العامة ووكلائهم " ، *مجلة التربية* ، المجلد الأول ، ع (٢) ، مايو ١٩٩٨م .

٩-حامد بدر : فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة "*مجلة العلوم الاجتماعية* ، المجلد الثالث عشر ، ع(١) ، ربيع ١٩٨٥م .

١٠-دلال عبد الواحد الهدهود : " واقع عملية اتخاذ القرار فى مدارس التعليم العام بدولة الكويت – دراسة ميدانية " ، *المجلة التربوية* ، المجلد (١١) ، ع (٤١) ، ١٩٩٦م .

١١-راتب السعود : " إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية فى الأردن" ، *مجلة جامعة دمشق* ، المجلد (١٨) ، ع(٢) ، ٢٠٠٢م.

١٢-سعاد بسيونى عبد النبى : " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعى فى مصر " ، *مجلة كلية التربية* – جامعة عين شمس ، ع(٢٠) ، جـ (٣) ، ١٩٩٦م.

١٣-صلاح الدين أحمد جوهر : " دراسة حول أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فـي ضـوء ثورة الاتصال والمعلومات" ، *مجلة التربية* – جامعة الأزهر، ع (١٠٥)، يناير ٢٠٠٢م .

١٤-عبد الله محمد شوقى : " إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير التعليم الفنى " ، *مجلة كلية التربية*– جامعة المنصورة ، ع (٥٣) ، جـ (١) ، سبتمبر ٢٠٠٣م.

١٥-عبد المنعم محى الدين عبد المنعم : " إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها فـي التربيـة – دراسة وصفية " ، *مجلة كلية التربية بـدمياط* ، ع(٣٤) ، جـ (١) ، يوليو ٢٠٠٠م.

١٦-عبد الودود مكروم : " الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ ، دراسـة تحليلية فى ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية " ، *مجلة كلية التربية بالمنصورة* ، ع (٣٢) ، سبتمبر ١٩٩٦م .

١٧-على بن أحمد البصيلى : " اتخاذ القرار بين الفكـر الإدارى المعاصـر والفكـر الإدارى الإسلامى " ، *مجلة البحوث النفسية والتربوية* ، كلية التربية – جامعـة المنوفية ، ع(٢) ، السنة (١٣) ، ١٩٩٨م .

١٨-على حمزة هجان : " واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدرسـة التعلـيم العـام – دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية "*مجلة كلية التربية* – جامعـة عين شمس ، ع (١٢٤) ، هـ (١) ، ٢٠٠٠م .

١٩-فؤاد على العاجز : " دراسة ميدانية لمجالس الآباء والمعلمين بدولة فلسـطين (الواقـع والتطلعـات المسـتقبلية ) " ، *مجلـة التربيـة* ، المجلـد الأول ، ع(٢) ، مايو ١٩٩٨م .

٢٠-فهد إبراهيم حبيب : " واقع مشاركة المعلم فى صناعة القرارات المدرسية بمنطقة أبهـا التعليمية فى المملكة العربية السعودية " ، *مجلة كلية التربية* – جامعـة عين شمس ، ع(١٦) ، ١٩٩٢م .

٢١-محمد بن عبد الله البكر : " أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية والتعليمية " ، *المجلة التربوية* ، ع (٦٠) ، المجلد (١٥) ، صيف ٢٠٠١م .

٢٢-محمد حسنين العجمى : " متطلبات تحقيق الجودة الشاملة فى مدارس التعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية فى ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسى / الأكاديمى " ، *الثقافة والتنمية* – كلية التربية بسوهاج ، ع(٧) ، يوليو ٢٠٠٣م .

٢٣-محمد عبد الله المنيع : " أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم فى المدارس " ، *مجلة جامعة الملك سعود* ، م(١) ، العلوم التربوية ( ١،٢ ) ، ١٩٩٨م.

٢٤-ميادة محمد فوزى الباسل : " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر – دراسة ميدانية " ، *مجلة كلية التربية بالمنصورة* ، ع (٤٧) ، ج (٢) ، ديسمبر ٢٠٠١م

٢٥-نبيل سعد خليل : " إدارة الاجتماعات المدرسية فى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة سوهاج – دراسة تحليلية ميدانية " ، *مجلة التربية* ، المجلد الأول ، ع (١) ، يناير ١٩٩٨م .

٢٦-نبيل سعد خليل : " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة فى مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج " ، *مجلة التربية* ، ع(١) ، مجلد (٣)، يونيو ٢٠٠٠م .

٢٧-نشأت فضل شرف الدين ، نجاح حسين أبو عرايس : " واقع مشاركة معلمى معاهد التعليم الأزهرى فى صنع القرارات المدرسية بمعاهدهم وعلاقتها بالرضا الوظيفى لديهم" ، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع (٤٩) ، إبريل ١٩٩٥م.

٢٨-نورة خليفة تركى السبيعى ، حصة محمد صادق : " مجالس أولياء الأمـــور والمعلمـــين ومقومات فاعليتها التربوية فى المرحلة الابتدائية بدولة قطر – دراسة تقويمية " ، *المجلة التربوية* – جامعة الكويـــت ، المجلـــد العاشـــر ، ع (٣٩) ، ربيع ١٩٩٦م .

جـ - الرسائل والبحوث العلمية :

١-أشرف عبد المطلب : " بناء وتطبيق نظام المعلومات باستخدام الحاسب الآلـــى لتقيـــيم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام " ، دكتوراه – غير منشورة ، كلية التربية – جامعة المنصورة ، ٢٠٠١م.

٢-حنان فؤاد محمد بحر : " الجودة الشاملة فى التعليم الأساسى نموذج مقترح " ، دكتوراه – غير منشورة ، كلية التربية– جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م.

٣-طارق إسماعيل عبد الحافظ زلط : " مجالس الآباء والمعلمـــين فـــى مصـــر وانجلتـــرا، ماجستير – غير منشورة ، كلية التربية – جامعة طنطا ، ٢٠٠٣م .

٤-محمد عبد الله محمد عبد الله : " تطوير كليات التربية فى ضوء مـــدخل إدارة الجـــودة الشاملة " ، دكتوراه – غير منشورة ، كلية التربية – جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٢م .

٥-مرفت محمد قوطة : " أساليب مديرى المدارس الثانوية فى اتخاذ القـــرارات التربويـــة بجمهورية مصر العربية " ، دكتوراه – غير منشورة ، كلية التربية – جامعة المنصورة ، ٢٠٠٢م .

٦-نادية محمد عبد المنعم : " تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية بمرحلـــة التعليم قبل الجامعى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة – مرحلـــة التعليم الثانوى " ، المركز القـــومى للبحـــوث التربويـــة ، القـــاهرة ، ١٩٩٨م .

٧-نادية محمد عبد المنعم : " المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى فى ضوء المتغيرات العالمية " ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحـــوث التخطيط التربوى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .

د – المؤتمرات :


١-**إبراهيم محمد مهدى : " تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى تصميم برنامج التعليم الإدارى " ، المؤتمر العلمى السنوى الثانى ،** *إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى* **، كلية التجارة ببنها – جامعة الزقازيق ، ١١ – ١٢ مايو ١٩٩٧م .**

٢-**أحمد إبراهيم أحمد : " معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية " ، المؤتمر العلمى السابع ،** *جودة التعليم فى المدرسة المصرية ( التحديات ... المعايير ... الفرص )* **، كلية التربية – جامعة طنطا ، ٢٨ – ٢٩ إبريل ٢٠٠٢م .**

٣-**أحمد سيد مصطفى : " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين " المؤتمر العلمى السنوى الثانى .** *إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى* **، كلية التجارة ببنها – جامعة الزقازيق ، مرجع سابق .**

٤-**سلامة صابر العطار ، سعيد إبراهيم عبد الفتاح : " البحث التربوى وعملية صنع القرار ورسم السياسة التعليمية فى ج.م.ع – دراسة تحليلية نقدية" ، المؤتمر الثانى لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كليات التربية ، السياسات التعليمية فى الوطن العربى ، رابطة التربية الحديثة ، كلية التربية – جامعة المنصورة ، المجلد الأول ، ٧ – ٩ يوليو ١٩٩٢م .**

٥-**سلامة عبد العظيم حسين : " تحسين جودة الإدارة المدرسية فى مصر – تصور مستقبلى " ، المؤتمر العلمى السابع ،** *جودة التعليم فى المدرسة المصرية (التحديات ... المعايير ... الفرص )* **، كلية التربية – جامعة طنطا ، مرجع سابق .**

٦-**صالح محمد حسنى الحملاوى : " أهمية نظم الجودة الشاملة للإدارة فى نظم التعليم ومؤسساته الجامعية " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمى الثانى ،** *إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى* **، كلية التجارة ببنها – جامعة الزقازيق ، مرجع سابق .**

٧-صديق محمد عفيفى : " الجودة الشاملة فى الجامعات لمــاذا ؟ وكيــف ؟ " ، المــؤتمر العلمى السنوى الثــانى ، *إدارة الجودة الشــاملة فــى تطــوير التعلــيم الجامعى*، كلية التجارة ببنها – جامعة الزقازيق ، مرجع سابق.

٨-عادل محمد محمد عبد الرحمن : " أبعاد عملية صنع قرار تطوير التعليم فى مصر مــع التطبيق على مشروع قرار تطوير الثانوية العامة " ، المؤتمر السنوى السابع ، *إدارة الأزمة التعليمية فى مصر* ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٦ أكتوبر ، ٢٠٠٢م .

٩-فتحى درويش عشيبة : " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى – دراسة تحليلية " ، المؤتمر العلمى السنوى السابع ، *تطــوير نظــم إعداد المعلم العربى وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة* ، كليـــة التربيـــة – جامعة حلوان ، ٢٦ – ٢٧ مايو ، ١٩٩٢م .

١٠-فريد النجار : " إدارة الجودة الشاملة للجامعات رؤية التنمية المتواصــلة " ، المــؤتمر العلمى السنوى الثانى ، *إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى* ، كلية التجارة ببنها – جامعة الزقازيق ، مرجع سابق

١١-محمد يسرى عثمان ومحمد موسى عثمان : " متطلبات الجودة الشاملة لتطوير منـــاهج التعليم الفنى التجارى فى مصر " ، المؤتمر العلمى الســنوى الثــانى ، *إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى* ، كلية التجارة ببنهــا – جامعة الزقازيق ، مرجع سابق .

هـ - التقارير والوثائق :

١-المعايير القومية للتعليم فى مصر : مشروع إعداد المعايير القوميــة ، المجلــد الأول ، ٢٠٠٣م .

و – مواقع الإنترنت :

1- www.mafhoum.com/syr/articles/tayara.zip.

2- www.lib-taymia-edu/quality2.fiels.htm.2k .

3- www.almualem.net/jawda-html-53k.

4- www.zahrani.net/index.html .

5'' www.annabaa.org/nba57/ibdaa.htm.

6- www.annajah.net/modules/news/index.php?catied=26.
7- www.moudir.com/new-page-44.htm.
8- www.annajah.net/modules/bibliography/index8/1/2004.
9- www.alandlus,4t.com/shazarat.htm.
10- www.anajah.net/modules/news/index.php?storytopic::::32,2003
:
11- www.anajah-net/vserinfo.php?vid=4-2003.
12- www.gecities.com/gara-i-sa/pages/moalem./2003.htm.

ثانيا : المراجع الأجنبية

أ – الكتب الأجنبية

1- Bank, J., The Essence of total quality management, Pearson ducation, England, 2000.
2-Crawford, M. and Others, Leadership and teams in educational Management, open University press, Buckingham, Philadelphia, 1998.
3- Edward, S., Total Quality Management in Education, Kogan page, London, 1993.
4- Fields, J. C., Total Quality for schools A guide for Implementation, ASQC, Quality press Milwaukee, Wisconsin, USA, 1994.
5- Finch, C. & Cough, R.., Administering and Supervising Occupational Education, Prentice- Hall. Inc. Englewood diffs, 1982.
6- Garvin, A. D., what does product Quality Really Mean? Sloan Management Review, Fall, 1984.
7- Listen, C: Managing Quality and standards, open University press, Buckingham, Philadelphia, 1999.
8- March, J., The Quality Tool kit, AN A-Z Tools and Techniques, kempston, IFS, Ltd, U.S.A. 1993.
9- Ralph, L. & Douglas, S., Total Quality in Higher Education, St. Lucie press, Delray Beach, Florida, 1994.
10- Ross, J.E., Total Quality Management text. Cases and Readings, (3rd) Ed. St. Lucie press, New York, 1999.
11- Siegel, P. Byrne, S., Using Quality to redesign school systems, Jossey. Bass publishers, San Francisco, 1994.

12- Silver, P. F., Educational Administration, Theoretical Perspectives on Practice and Research, Harper Row Publishers, New York, 1983.

13- Simon, H., The new science of management decision. Harper and Row, NewYork, 1960.

14- Snowden, P. E. & Goton, R.A., School leadership and Administration, (5[111]) Ed., Me. Graw Hill, New York, 1983.

15- Swift, J.A., and others, Principles of total Quality, St. Lucie press, Florida, 2000.

16- Town Send, T., Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's schools, Rout ledge, New York, 1997.

ب – الدوريات الأجنبية

1- Adenike, O.A., "Quality Management and system change in three suburban public school districts", Piss. Abs. Inter, vol. (59), No.(7), January 1999.

2- Brooks, I., "Quality assurance demands a change of culture in schools". Education, vol (179). No. (19), 8 May, 1992.

3- Cathyl, P., The Relationship between the principles ofT.Q.M. school climate, school culture and climate, school culture and teacher Empowerment: "EDD Dissertation, University of Missouri, Cdumbia, 1998.

4- Day, D., "Make the most of Meetings", Personal Journal, vol (69), No, (3), 1990.

5- Dennis, MC, "Total Quality Management A case study of the cherry Hill public schools, cherry Hill, New Jersey "Education Administration Dissertation, vol (57), No, (11), May 1997.

6- Evans, A., "How to school the Management rapids". Education, vol. (77), No (23), 7 June, 1991.

7- Grove, C. R., "Teacher perceptions of total Quality Management practices in elementary school" Education Administration Dissertation, vol. (59), No. (10), April. 1999.

8- **James,** B., R., **"An assessment of total Quality Management a k-4 school: A case study" <u>Education Administration Dissertation,</u> vol (61),, No. (6), December 2000.**

**9- Joseph, W., "Total Quality Management continuous improvement- initiation and implementation: A diffusion study of two north .east Ohio public school districts", <u>Education Administration Dissertation,</u> vol (57), No. (8), February 1997.**

**10- Kaufman,** R., **"Visions, strategic planning and Quality more than Hype" <u>Educational Technology,</u> vol. (36), No. (5), September- October 1996.**

**11- Macchia, P., "Assessing Educational processes using total-Quality Management Measurement tools". <u>Educational Technology.,</u> vol (33), No. (5), May, 1993.**

**12- Mason, A.K.., "A study of the communication process in leadership team meeting and the Myers. Briggs type Indicator of team members". <u>Piss. Abs. Inter.</u> Vol. (56), No. (10), April 1996.**

**13- Me Nergney, R. & Hinson, S., "Assessing professional Decision- making Abilities", <u>ECTJ,</u> vol. (33), No. (3), 1985.**

**14- Monica, A., "Parent Teacher Relationships, perspectives from a developing country" <u>Educational Research, the Journal of NFER,</u> vol. (28), No. (2), June 1986.**

**15- Muller, D. and Funnel, P., "Initiating change in further and vocational Education: the Quality approach. <u>"Journal of further and Higher Education,</u> vol. (16), No. (1), 1992.**

**16- Rekins, W.S., "School Beased Decision making A guide for school council members and others" <u>Eric Document production</u> Serrice, No(20) ED,41124.**

**17- Richard, G. & James,** B.,**" Faculty Meetings what do teachers really think of them <u>"Clearing House,</u> vol. (59). No. (1), Sep. 1985.**

**18- Robin, H.M., "Quality An Organizing Principle for Higher Education", <u>Higher Education,</u> vol. (1), 1992.**

**19- Sadler, B. J., "A descriptive study of teacher's perception about site based decision making and student learning in selected high schools in northern California" Piss. Abst. Index, vol.(58), No. (11), 1998.**

**20- Smith, R.W, "Participatory decision- making. Job satisfaction and teacher absenteeism in selected Florida middle school", Piss, Abst. Inter. Vol. (57), No. (0), 1997.**

**21- Stephens, D., "The Quality of primary Education in Developing countries: who defines and who decides?" Comparative Education, vol. (27), No. (2), 1991.**

**22- Stephen, M., "Implementing Total Quality Management in the school: challenges and opportunity", Journal Announcement, 1993.**

**23- Vincet, C., "Parent Empowerment, Collective action and inaction in**

**education paper presented at annual Meeting of the America", Educational Research Association, New York, April, Vol. (83), No. (2).**

**24- Weiss, Carol, H., "Shared decision Making about what? Acomparison of schools with and without teacher participation". Educational Administration abstracts, vol. (29), No. (1), Journal, 1994.**

ج – مواقع الإنترنت

**1- Harris, R., Introduction to Decision Making http://www.virtual.salt.com/bioblurb.htm. July, 1998**

**2- Hashmi, K., Introduction and Implementation of total Quality Management http://www.isixsigma.com/libarv/content/co31008a.asp .2004**

**3- Mehrotra,** D., **Applying total Quality Management in Academics http:www.isixsigma.com/library/content/cp20626a.gsp . 2004.**

4- Prime Minister's Department, Guid on total Quality Management in public service, 30 July, Malaysia http://www.mampu.gov.my/circulars/DacO 192/DACO 192htm. 1992.

5- Tribus. M and others, Appling total Quality Management Principles to
secondary Education. School improvement. Research Series, Mt Edgecombe High school. Sitka, Alaska, Portland, Oregon, November.
http://www.nwre!.org/scpd/sirs/g/s03 5.html. 1994.

6- Wormer, J.W., 7 Helpful charts. A program Intended promote the use of Quality tools in the classroom. http://www.grand.blanc.kl2.mi.us/qip/qualitytoo/kit.htm.

المحتويات